



# **PROJETO PROFISSIONAL GESTÃO DE MARKETING**

## **A IMPORTÂNCIA DA ADAPTAÇÃO CULTURAL AO MERCADO CHINÊS NA ESTRATÉGIA DE MARKETING: APLICAÇÃO AO CASO FAST FOOD**

Paulo José Branco

Orientadora: Professora Doutora Sandra Gomes

ESCOLA SUPERIOR DO PORTO, FEVEREIRO, 2015

## **AGRADECIMENTOS**

O desafio para fazer o mestrado de Gestão de Marketing no IPAM surgiu quando, após ter terminado a licenciatura na mesma instituição, verifiquei que podia aprofundar os meus conhecimentos de marketing.

O meu trabalho final do 3º ano teve como tema a adaptação cultural ao mercado chinês, e pensei que se esse trabalho fosse aprofundado, poderia eventualmente servir de guia, quer para mim, quer para quem o lesse, com a finalidade de apoiar a introdução de pessoas, organizações mas, em especial, de produtos no maior mercado do mundo que é a China.

Ao escrever estes agradecimentos verifiquei que não me poderia cingir apenas à frequência do mestrado, uma vez que não deu para criar raízes, mas que deveria agradecer a todos aqueles que, de uma maneira ou de outra, contribuíram para este percurso e me ajudaram a chegar aqui, nesta fase onde me encontro.

A Deus, aos meus filhos, que me viram estar ausente durante quase 5 anos e sempre me apoiaram sem exigir nada e à minha mulher, sem a qual talvez já tivesse desistido há muito, e que sempre contribuiu, incansavelmente, e de todas as formas possíveis, para o meu sucesso.

Ao meus colegas de grupo na licenciatura, Luís Pereira, Marisa Lima e António Couto que me ajudaram a ter bases para chegar aqui, apesar das minhas ausências por motivos de trabalho.

À Professora Sandra Gomes pela disponibilidade e interesse no tema, a qual também nunca me deixou desistir.

No entanto, quem passa pelo IPAM acaba por conhecer professores que os marcam para toda a vida. Correndo o risco de deixar alguns de fora, gostaria de aqui expressar o meu agradecimento aos que ficarão na minha memória, como a Ana Mestre, que me transmitiu o interesse por estes temas, a Mafalda Ferreira, sempre pronta a ajudar com sorriso, a Sílvia Faria que, ou se ama ou se “odeia” - eu amei - porque ir às suas aulas era descobrir sempre coisas novas, ao Rui Rosa Dias, um professor fora da caixa, ao professor Pedro Aguiar por ser o único que

nos transmitia o que se passava na realidade empresarial, ao Professor António Lopes pelo seu método de ensino.

Agradeço em especial ao Professor Francisco Coelho, pelo facto de as suas aulas serem marcantes no sentido positivo, terem-me causado a mesma impressão que sente um miúdo quando vai a um parque da Disney: a de não querer que o dia acabe. Nas suas aulas e ao contrário do que seria o normal, esperava que as horas não passassem. A sua maneira de ensinar e o facto de ter sempre tudo preparado, tanto nos trabalhos, como nos testes, transmitia-nos organização, exigência e confiança.

A todo o staff do IPAM pela sua disponibilidade!

O meu sincero obrigado a todos!

## **RESUMO**

A globalização introduziu na nossa vida muitos corpos estranhos, nomeadamente novos produtos, novas maneira de viver e de encarar os desafios de um ponto de vista que até à pouco não imaginávamos aceitar.

Atualmente, em meia dúzia de horas estamos noutro país, noutro continente e a maneira como lidamos com as diferentes culturas pode ser o fator de sucesso, ou de desastre, no mundo dos negócios e não só.

Como tal o estudo aprofundado da adaptação cultural, de pessoas, organizações e produtos é de grande importância.

A revisão da literatura leva-nos a percorrer os fatores que contribuem para uma boa adaptação cultural, a sua importância e como esta afeta o dia a dia das organizações.

Verificamos como a inteligência cultural, as várias dimensões e distância cultural refletem as vivências do indivíduo e das organizações, e interagem num meio que não é o seu, como é o caso dos expatriados.

O *guanxi* é sem dúvida a charneira mais importante para se ter sucesso na China, uma vez que a sociedade chinesa tem como base o funcionamento de uma rede ancestral de relações interpessoais.

Depois da revisão da literatura e formulada a questão deste projeto, procurou-se responder aos objetivos através de uma entrevista e de um inquérito meramente exploratório.

Os resultados obtidos mostraram que a adaptação cultural é importante, contudo não o suficiente para se atingir os objetivos propostos quando se pretende ter êxito neste país.

Conseguimos aferir que uma das empresas analisadas atribuiu o seu êxito ao facto de ter escolhido como estratégia a concretização dessa adaptação.

**Palavras-chave:** Adaptação cultural, inteligência cultural, *guanxi*, Pizza Hut, KFC, McDonald's.



## ***ABSTRACT***

Globalization has introduced into our lives many foreign bodies, including new products, new way of living and to face the challenges of a view that until recently we had no idea accept. Today in half dozen hours we're in another country on another continent and the way we deal with the different cultures can be the factor of success or disaster in the business world and beyond. As such the in-depth study of the cultural adaptation, of persons, organizations and products is of great importance. The review of the literature leads us to traverse the factors that contribute to a good cultural fit, its importance and how it affects the aspects of organizations. We see how cultural intelligence, the various dimensions and cultural distance reflect the experiences of individuals and organizations and interact on a medium that is not yours, as is the case of expatriates. Guanxi is undoubtedly the most important hinge to succeed in China, as the Chinese society is based on the operation of an ancient network of interpersonal relations. After the literature review and formulated the question of this project, sought to answer the goals through an interview and a merely exploratory investigation. The results showed that the adaptation culture is important, yet not enough to achieve the objectives proposed when you want to succeed in this country. We were able to determine that a company studied their success having assigns chosen as make this adaptation strategy.

**Keywords:** Cultural adaptation, cultural intelligence, guanxi, Pizza Hut, KFC, McDonald's.

## Índice de Figuras

Figura 1 – Guanxi .....	35
Figura 3 - Resumo das respostas.....	42
Figura 4 – Página do menu da Pizza Hut.....	61
Figura 5 – Página do menu da Pizza Hut.....	62
Figura 6 – Página do menu da Pizza Hut.....	63
Figura 7 – Página do menu da Pizza Hut.....	64
Figura 8 – Página do menu da Pizza Hut.....	64
Figura 9 – Página do menu da Pizza Hut.....	65
Figura 10 – Página do menu da Pizza Hut.....	66
Figura 11 – Página do menu da Pizza Hut.....	67
Figura 12 – Página do menu da Pizza Hut.....	67
Figura 13 - Publicidade ao ano novo chinês.....	68
Figura 14 - Funcionária durante o dia de Halloween.....	69
Figura 15 - foto da inauguração do primeiro restaurante KFC.....	70
Figura 16 - Página do menu da KFC .....	71
Figura 17 - Página do menu da KFC .....	72
Figura 18 - Página do menu da KFC .....	73
Figura 19 - Página do menu da KFC .....	74
Figura 20 - Página do menu da KFC .....	74
Figura 21 - vista da inauguração da primeira McDonald's em Pequim.....	75
Figura 22 - Página do menu da McDonald's .....	76
Figura 23 - Página do menu da McDonald's .....	77
Figura 24 - Página do menu da McDonald's .....	77
Figura 25 - Página do menu da McDonald's .....	78
Figura 26 - Página do menu da McDonald's .....	78
Figura 27 - Página do menu da McDonald's .....	79
Figura 28 - Página do menu da McDonald's .....	79
Figura 29 - Análise de perdas após escândalo.....	81
Figura 30 - Restaurantes de <i>fast food</i> na China.....	84

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Perfil demográfico e socioeconómico dos inquiridos (n=189).....	43
--	----

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 - Dos restaurantes mencionados qual o que vai com mais frequência?– (n=189).....	45
Gráfico 2 - Escolha a razão pela qual tem essa preferência (n=189).....	46
Gráfico 3 - - Da oferta gastronómica proposta, o que gosta mais de comer? (n=189).....	47
Gráfico 4 - Da oferta gastronómica proposta, qual a importância da adaptação? (n=189).....	48
Gráfico 5 - Dos seguintes Restaurantes qual acha que melhor adaptou o Menu ao gosto local? (n=189) .....	49

## **Índice de Quadros**

Quadro 1 - Entrevista ao Prof. Michael Fung .....	55
---	----

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1. IMPORTÂNCIA DESTE ESTUDO NO MARKETING .....	11
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>13</b>
2.1. A INTELIGÊNCIA CULTURAL .....	13
2.2. DIMENSÕES CULTURAIS .....	17
2.3. A IMPORTÂNCIA DA ADAPTAÇÃO CULTURAL NA GESTÃO .....	21
2.4. A DISTÂNCIA CULTURAL NA ALIMENTAÇÃO .....	24
2.5. A ESPECIFICIDADE DA CULTURA CHINESA .....	26
2.6. O GUANXI .....	31
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>36</b>
3.1. OBJECTIVO PRINCIPAL .....	39
3.2. OBJECTIVOS ESPECÍFICOS .....	39
3.3. MÉTODOS DE PESQUISA .....	40
3.4. INQUÉRITO .....	40
3.5. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	42
3.6. CONCLUSÃO DO INQUÉRITO .....	50
3.7. ENTREVISTA .....	52
<b>4. ANÁLISE À COMUNICAÇÃO DAS EMPRESAS EM ESTUDO NA CHINA .....</b>	<b>60</b>
4.1 PIZZA HUT .....	60
4.2. KFC.....	70
4.3. MC DONNALD'S.....	75
<b>5. CONCLUSÕES .....</b>	<b>82</b>
5.1. LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	86
<b>6. RECOMENDAÇÕES AO MERCADO .....</b>	<b>87</b>
<b>7. ANEXOS.....</b>	<b>90</b>
7.1. INQUÉRITO .....	90
<b>8. BIBLIOGRAFIA E NETGRAFIA .....</b>	<b>93</b>

## **1. Introdução**

Com a crescente influência da China na economia mundial, como um dos motores dessa mesma economia, tornou-se pertinente que nós, ocidentais, saibamos como lidar com esse gigante, nomeadamente se desejarmos exportar para esse mercado de mais de 1,3 biliões de consumidores.

Ao longo dos últimos vinte anos que viajo para o oriente, e em especial para a China, tendo reparado que não são assim tantas, as empresas ocidentais que têm uma forte presença no maior mercado de consumidores do mundo, e, sempre me interroguei sobre os motivos dessa circunstância.

Este estudo tem como objetivo geral tentar compreender a importância da adaptação cultural das organizações, pessoas e, sobretudo, produtos ao mercado chinês.

Se existem casos de sucesso, replicados por centenas de países, porque motivo não se passa o mesmo na China?

À primeira vista podemos pensar que é devido ao regime comunista fechado que governa a China, mas esse pensamento é facilmente desmontado quando viajamos para Taiwan ou Hong Kong, em que tirando as marcas de roupa e de carros, a presença, por exemplo, do sector alimentar apenas se resume a dois ou três players como a MC Donald's, Pizza Hut, KFC e recentemente a Starbucks, além de pizarias e ultimamente comida turca.

Neste trabalho, vamos tentar analisar os fatores do sucesso e tentar perceber se é, ou foi, importante para essas empresas a realização de uma adaptação cultural ao mercado chinês.

Quando existem diferenças culturais marcantes, como que é o caso da China, para que as transações comerciais se possam realizar de forma satisfatória, é fundamental efetuar um estudo prévio, para que nós, ocidentais, possamos compreender essas diferenças.

Só assim, será possível adaptar os nossos produtos, pessoas e organizações a essas diferenças, tendo em vista a obtenção de melhores resultados.

Muitas organizações, se pretendem a sua internacionalização em mercados muito diferentes do seu, como são os casos dos mercados orientais, como o chinês ou o indiano, e em países muçulmanos, contratam usualmente empresas de consultoria para estudar a parte fiscal, laboral e política. No entanto, dão pouca importância à vertente cultural, e quando se debruçam sobre este aspeto, essa abordagem incide, sobretudo, nas questões religiosas ou de carácter superficial.

Vamos tentar ao longo deste trabalho demonstrar que são muito os erros que se podem cometer, caso essa temática não seja levada a sério.

Este trabalho será constituído por uma revisão da literatura que, além de refletir sobre o que já se encontra publicado sobre a adaptação cultural, abordará também outras componentes externas que também influenciam essa adaptação, como o Guanxi e a ocidentalização do mercado chinês.

Findo o estudo, tentaremos deixar algumas recomendações acerca do modo como um possível exportador ou empresa que se deseje instalar na China deve equacionar a sua estratégia para atingir os objetivos a que se propõe. Foi feito uma análise às variáveis de “sucesso” e “insucesso” escolhidas pelas empresas em estudo.

No que concerne ao âmbito das organizações e das pessoas, será abordada também a temática da inteligência cultural e através de alguns casos de estudo, realçada a sua importância para que essa adaptação possa ser bem sucedida.

## 1.1. IMPORTÂNCIA DESTE ESTUDO NO MARKETING

O marketing mix é composto tradicionalmente pelos 4 P's do Marketing Mix como:

- Product
- Price
- Placement
- Promotion

Mas quando desejamos entrar num mercado que não é o que conhecemos ou mesmo dentro de um território que nos é familiar, esse mercado deve ser estudado a fim de evitar dissabores como má interpretação fonética, ofensas culturais, lapsos de escrita, etc.

Quando estão identificadas as vantagens de termos um bom produto, um preço que o consumidor está disposto a pagar e um local para o vender falta-nos a promoção correta. Essa promoção tem que ser alvo de um estudo para se definir qual a melhor estratégia para se poder atingir os fins a que se destina e, neste caso, como adaptá-la a mercados específicos.

Como tal, um estudo como o que pretendo desenvolver é muito importante no âmbito do marketing e da gestão, em particular para os portugueses que precisamos de conquistar novos mercados fora da nossa esfera de influência tradicional, especialmente este, que é o maior mercado do mundo, com um crescente poder de compra.

À medida que a China abre as suas portas ao consumo, vai necessitar como nenhum outro país na história da humanidade de importar produtos, especialmente produtos alimentares, uma vez que a escassez da sua produção não satisfaz a procura e a confiança na qualidade dos seus produtos deixa muito a desejar, em especial para a classe média e média alta.

Com a sua crescente população, aliada à escassez de recursos, o mercado chinês pode representar uma saída para as empresas portuguesas poderem

colmatar a perda do mercado lusófono, especialmente o mercado africano, que ajudou a sustentar a nossa economia até ao 25 de Abril de 1974.

Em livros de *Cross Cultural* estão muito bem documentadas não só algumas adaptações bem sucedidas, mas também falhanços totais.

A pesar destes estudos, o mercado empresarial continua a não levar em linha de conta que uma comunicação deficiente pode levar a um desastre nas vendas, quando se trata de produtos.

Contudo, a adaptação cultural não deve ser levada em consideração apenas quando se trata de comercializar produtos, devendo também ser adoptado este procedimento para as pessoas, assim como para organizações.

Assim, ao longo deste trabalho, farei referência a alguns fatores que podem ajudar no caso da China, para se minimizar um possível choque cultural e, naturalmente, as suas consequências.



## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

Ver como nós, seres humanos, interagimos com outros de culturas diferentes sempre me foi objeto de estudo sociológico, pelo que achemos que a revisão bibliográfica não se poderia ficar apenas pelos aspectos culturais, como Adaptação Cultural, Inteligência Cultural e Adaptação Cultural na Alimentação. Assim, o meu objetivo é limitar esta revisão de bibliografia de modo a direcioná-la para uma charneira fulcral que pode passar despercebida para quem não conhece a China: trata-se de um conceito a que os chineses chamam Guanxi.

Assim, entre todos os artigos consultados, foi possível encontrar um fio condutor comum, já que este não é um tema fraturante entre os diversos autores. Todos são unânimes que a adaptação cultural é fulcral para o sucesso quer de pessoas, como de organizações ou produtos, que pretendam entrar num mercado ou cultura diferente.

### **2.1. A Inteligência Cultural**

Segundo Dyne (2012), os desafios de trabalhar com pessoas de diferentes culturas estão documentados na pesquisa de gestão. Embora esses desafios tivessem estado largamente restringidos no seio da população expatriada há uma ou duas décadas atrás, a rápida globalização resultou num grupo muito maior de funcionários, que estão a ser confrontados com questões transculturais no seu trabalho diário. Kanter (1995 in Dyne, 2012) argumentou que, para organizações terem uma dimensão mundial na economia global de hoje, elas devem desenvolver uma nova geração de gestores capazes de ver além do nível superficial das diferenças culturais. Apesar da necessidade de uma melhor compreensão e operacionalidade de competências que esta nova geração de gestores deve possuir, até ao final do século XX, muito pouca investigação sistemática tinha abordado esta lacuna.

É patente que, apesar da crescente imigração de jovens quadros do sul da Europa, entre os quais portugueses, espanhóis, italianos e gregos, pouco lemos, no entanto, sobre a importância de estes quadros, normalmente apelidados da geração com melhor formação de sempre. Sobre eles sabemos apenas que estão, sobretudo, preparados para interagirem da melhor maneira possível com a cultura do país de destino, sendo dado unicamente o enfoque ao salário auferido e à fuga das dificuldades do país de origem.

Inclusive, na pesquisa sobre inteligência cultural, disciplina que cada vez mais reconhece que existem múltiplas formas de inteligência crítica para resolver diferentes tipos de problemas (além do tradicional foco sobre os problemas académicos e cognitivos) Gardner (1993, 1999 in Dyne 2012), não havia nenhum foco sobre a capacidade de resolver problemas especificamente na esfera cultural.

Mas como podemos definir Inteligência Cultural (IC)?

Dyne (2012), define a Inteligência Cultural como a capacidade do indivíduo para funcionar e gerir eficazmente em contextos culturalmente diversificados. Earley e Ang, (2003 in Dyne, 2012), é consistente com Schmidt e Hunter (2000) quando apresenta a definição de inteligência geral como "*a capacidade de compreender e raciocinar corretamente com abstrações [conceitos] e resolver problemas*". Este conceito é construído sobre o crescente interesse no mundo real pela inter-inteligência, que produziu vários tipos de inteligência que se concentram em domínios específicos de conteúdo, tais como a inteligência social (Thomdike e Stein, 1937), EQ (Mayer e Salovey, 1993) e a inteligência prática (Sternberg, 1997). A IC contribui para esta pesquisa, ao enfatizar o domínio específico das configurações culturais, que não tem sido examinada em pesquisas anteriores, apesar das realidades práticas da globalização.

Considerando que ações evidentes são capacidades comportamentais, a inteligência metacognitiva refere-se ao controle da cognição: os processos que os indivíduos usam para adquirir e entender o conhecimento. A inteligência cognitiva refere-se às estruturas de conhecimento e é consistente com o conceito de inteligência-como-conhecimento (Ackerman, 1996 in Dyne, 2012), que defende a importância do conhecimento como parte do intelecto. A inteligência

motivacional refere-se à capacidade mental para dirigir e sustentar a energia numa determinada tarefa ou situação e reconhecer que recursos motivacionais são essenciais para a real resolução de problemas (Ceci, 1996 in Dyne, 2012). Quanto à inteligência comportamental, esta refere-se a manifestações exteriores ou ações evidentes: o que uma pessoa faz e não o que ele ou ela acham (Sternberg e Dettennan, 1986 in Dyne, 2012).

Já Livermor (2011) diz que a inteligência cultural (IC), é a capacidade de funcionar eficazmente através de uma variedade de contextos culturais, tais como etnia, culturas, gerações e organizações. Como resultado, a ênfase é não só na compreensão de diferentes culturas, mas também no problema, resolvendo eficazmente as adaptações para várias configurações culturais. Usando a abordagem de "inteligência", o modelo CQ também reconhece que suas interações multiculturais são muito pessoais, experiências individuais para eles são, simplesmente, saber sobre as diferenças entre alemães e coreanos por exemplo.

O que autor nos quer dizer é que duas pessoas educadas no mesmo país ou até na mesma região, normalmente encaram o desafio de, por exemplo, trabalhar com uma pessoa estrangeira, ou no estrangeiro, de maneira completamente diferente. porque como indivíduos temos *backgrounds* diferentes (Hamilton, Knouse, e Hill, 2008).

Podemos usar a IC para nos relacionarmos melhor com vizinhos, colegas de escola e colegas que vêm de outra parte do mundo, ou podemos pode usá-la para aumentar as hipóteses de sermos bem sucedidos em todo o mundo.

O gestor global não deve ser um turista ou um expatriado temporário accidental, pois mesmo no nosso próprio país temos que pensar de forma global e interagir com indivíduos de outras culturas.

A inteligência cultural deve, portanto, abarcar o entendimento dos fundamentos da interação com pessoas de culturas diferentes.

Voltando a Dyne, (2012), a IC cognitiva reflete o conhecimento de normas, práticas e convenções em diferentes culturas, as quais foram adquiridas através da educação e de experiências pessoais. Isso inclui o conhecimento dos sistemas económicos, jurídicos, sociolinguísticos e interpessoais de diferentes culturas e

subculturas (Triandis, 1994 in Dyne 2012) e conhecimento das estruturas básicas de valores culturais (Hofstede, 2001 in Dyne 2012).

Aqueles que possuem uma grande inteligência cultural cognitiva tendem a compreender as semelhanças e as diferenças entre culturas (Brislin et al., 2006 in Dyne 2012) e refletem também a capacidade de direcionar a atenção e energia para a aprendizagem e funcionamento em situações caracterizadas por diferenças culturais. Kanfer e Heggstad (1997 in Dyne 2012) argumentaram que tais capacidades motivacionais "fornecem controle de afeto, cognição e comportamento que facilitam a realização do objetivo".

Dyne citou Hall (1959 in Dyne 2012), ao dizer que as capacidades mentais para a compreensão cultural e a motivação, devem ser complementadas com a capacidade de expor ações verbais e não verbais adequadas, baseadas em valores culturais de configurações específicas.

A forma como nos expressamos, quer verbalmente quer fisicamente, pode ditar, no primeiro contacto, o sucesso ou insucesso de uma relação futura.

Independentemente das origens académicas, a inteligência cultural é bastante fácil de entender. Todos podem melhorar sua IC, já que esta pode ser uma grande ajuda neste mundo cada vez mais globalizado e sem fronteiras. Mas muitas vezes ter uma elevada IC, não significa exibir um comportamento impecável em contextos interculturais, mas ao invés de se sentir ameaçado por diferenças identificadas nos outros, devem olhar para a diferença e aprender com elas (Livermore, 2011)

Um elemento crítico para quem compartilha Inteligência cultural e emocional é, nas palavras do psicólogo de Daniel Goleman, (Livermore, 2011) "uma propensão para suspender o julgamento e pensar antes de agir." Para alguém ricamente dotado de IC, a suspensão pode levar horas ou dias, enquanto alguém com baixa IC pode levar semanas ou meses. Em ambos os casos, trata-se de usar os sentidos para registar todas as formas como as personalidades, que interagem na sua frente, são diferentes na sua cultura, no entanto, semelhante a um outro.

Livermor (2011) diz também que a nossa Inteligência Cultural é composta por quatro habilidades entre as quais o CQ Drive (motivação), o CQ

conhecimento (cognição), o CQ estratégia (meta-cognição) e o CQ ação (comportamento).

Juntos, esses quatro recursos compõem sua cultura geral/quociente de inteligência.

Tendo como base estes três autores e o que eles citam ou analisam nos seus estudos, podemos concluir que a inteligência cultural incorpora a capacidade de interagir de forma eficaz com pessoas de raiz cultural diferente. No entanto, mais do que uma lista de protocolos, a inteligência cultural pressupõe uma abordagem mais proactiva e sistemática para a variedade de interações existentes no relacionamento entre pessoas oriundas de diferentes contextos, sendo uma ferramenta imprescindível na gestão moderna das organizações que lidam com expatriados.

## **2.2. Dimensões Culturais**

A sua importância é hoje reconhecida como ferramenta de gestão e de planeamento, quando as organizações desejam expandir os seus modelos de negócio para fora de portas.

Podemos dizer que o Professor Geert Hofstede é o pai da adaptação cultural, pois dedicou a esta temática grande parte dos seus estudos, entre os quais um dos estudos mais abrangentes de como os valores no local de trabalho são influenciadas pela cultura. A partir desse estudo, Hofstede criou um padrão que nos ajuda hoje a caracterizar as diferentes culturas através de seis dimensões:

- Distância ao Poder (PDI)
- Individualismo vs Coletivismo (IDV)
- Masculinidade vs Feminilidade(MAS)
- Aversão à Incerteza (UAI)
- Orientação de Longo Prazo vs Orientação a Curto Prazo (LTO)
- Indulgência versus Contenção (IVR)

Mas para Morden (1999) os modelos culturais podem ser classificados em três tipos, em termos de dimensionalidade: única, múltipla e histórico-social. São vários os autores que afirmam que os modelos culturais possuem mais de duas dimensões como Newman, e Warren (1977, cit in Singh et all 2003), sete dimensões segundo Hampden Turner e Trompenaars (1994, cit in Singh et all 2003), e o já referido Hofstede com as suas seis dimensões.

Dado o grande número de modelos culturais apresentados na literatura existente, o modelo do Hofstede é o que melhor se enquadra para a análise que este trabalho pretende espelhar, já que é fácil transpor as suas dimensões para a realidade chinesa e verificar como todas elas são refletidas nas atitudes culturais.

Mesmo reconhecendo as deficiências do modelo de Hofstede, este modelo é o que tem sido mais extensivamente aplicado e validado numa grande variedade de pesquisa de contexto e gestão cultural em geral. Este modelo, que tem sido repetidamente usado e testado, mostra um maior grau de validade e legitimidade em comparação com outros modelos alternativos (Singh, Nitish, Xhao, Hongxin, Hu, 2003).

Apesar das críticas de Hofstede acerca da tipologia cultural sobre a metodologia e o contexto, pode-se argumentar que a tipologia deste autor é apropriada por várias razões.

Em primeiro lugar, a tipologia cultural de Hofstede foi amplamente replicada e suportada, como parte importante da teoria cultural.

Segundo Clark (1990, cit in Singh et all 2003), parece haver uma sobreposição entre diferentes tipologias de cultura e as suas dimensões correspondem à tipologia do Hofstede.

Hofstede foi escolhido para ser uma base válida para a análise das diferenças regionais e como um meio através do qual os profissionais de Marketing podem fazer as suas adaptações para as culturas locais (Simon, 1999, cit in Singh et all 2003).

De igual modo, Hofstede dá-nos indicações de como através dos seus quadros podemos entender as reações das pessoas, o que, neste caso, é útil para

o marketing ,na sua componente de produto, *placement* e até de preço. (Singh, et all 2003).

No caso da adaptação cultural, como acontece com qualquer nova ideia ou paradigma de mudança, a doutrina do Hofstede também gerou controvérsias, mas tem sido desvalorizada e em demasia.

Ele não só tem impulsionado o desenvolvimento da análise transcultural num número de disciplinas académicas (como a psicologia transcultural e gestão internacional) mas também, involuntariamente, inspirou uma quantidade significativa de trabalho com base em equívocos, imprecisões e uso indevido de alguns dos seus principais elementos. (Minkov e Hofstede, 2011).

Antes do trabalho do Hofstede, os pesquisadores transculturais tinham muitas vezes analisado a cultura como uma única variável.

Se uma diferença estatística foi encontrada entre duas populações de duas nações ou grupos étnicos, e se ela poderia não ser contabilizada de outra maneira, muitas vezes foi explicado como uma função da "cultura". Muitos investigadores sentiram intuitivamente que a cultura é um fenómeno também complexo e, como tal, deve ser tratado como um único pacote, mas a "descompactação" da cultura é uma tarefa difícil e muitos recuam perante ela. O trabalho de Hofstede mostrou como a cultura pode ser descompactada em dimensões independentes. A abordagem de descompactação do Hofstede foi adoptada em alguns estudos de referência, tais como a conexão de cultura chinesa.

No entanto, a descompactação da cultura parecia ter permanecido um tema controverso em algumas sedes académicas, tanto que Singelis et al. (1999), observaram que os estudos transculturais em psicologia frequentemente têm sido criticados, precisamente porque a cultura é tratada como um pacote, contendo inúmeras variáveis, que podem explicar as diferenças observadas.

Contudo, apesar das repetidas advertências do Hofstede que as suas dimensões não fazem sentido a nível individual ou organizacional, aparecem periodicamente em diferentes jornais artigos que tentam usá-los para esses fins, tal como o mais recente estudo efectuado por Taras et al. (2010), designado como sendo uma revisão supervisora das dimensões de Hofstede.

Hofstede não foi o primeiro autor a produzir índices nacionais com base nas variáveis que se correlacionam a nível nacional e são fenómenos conceitualmente vinculados ao cultural. Mais de 30 anos antes dele, Cattell (1949) foi pioneira na utilização da análise fatorial dos dados do país para a mesma finalidade. Mas antes de Hofstede (1980), esses estudos tendem apenas a produzir uma dimensão de forte desenvolvimento económico e alguns outros fatores que foram triviais ou difíceis de interpretar (Minkov e Hofstede, 2011).

As dimensões de Hofstede foram construídas de tal forma que ele abordou problemas básicos que todas as sociedades têm que tratar, Hofstede (1991, pp. 13-14):

- Distância de poder (Desigualdade social, incluindo a relação com autoridade);
- Individualismo-coletivismo (A relação entre o indivíduo e o grupo);
- Masculinidade-feminilidade (As implicações sociais de ter nascido como um menino ou uma menina);
- Aversão à incerteza (Maneiras de lidar com a incerteza, relacionadas com o controle da agressão e a expressão das emoções);
- Orientação de longo prazo – orientação de curto prazo (Como pensamos por exemplo os nossos investimentos)
- Indulgência – contenção (Preferirmos resultados no presente em detrimento de melhores resultados no futuro)

Problemas semelhantes tinham sido formulados por Inkeles e Levinson (1969, publicado originalmente em 1954). O seu trabalho pode ser considerado a fundamentação teórica das dimensões de Hofstede. O desenho sobre essas teorias e os estudos de Hofstede foi a primeira confirmação empírica da utilidade de um modelo teórico de problemas universais com que todas as sociedades têm de lidar.

Hofstede sempre acreditou que as suas dimensões refletem diferenças nacionais estáveis. No que diz respeito a críticas no sentido de que seus dados são antigos, ele sempre defendeu a opinião de que as culturas evoluem, mas



tendem a mover-se juntas no sentido cultural, mais ou menos na mesma proporção. Portanto, as diferenças culturais entre eles não estão necessariamente perdidas, e essas diferenças são o que descrevem as dimensões. A mais clara confirmação da correção desta posição foi fornecida por Inglehart (2008). Numa análise de dados empíricos de países da Europa Ocidental, abrangendo o período de 1970 a 2006, ele mostrou que as culturas ocidentais evoluíram e mesmo tendiam a mostrar alguma convergência incompleta, pelo menos num número de variáveis (Minkov e Hofstede, 2011).

### **2.3. A importância da adaptação cultural na gestão**

No cotidiano pessoal, a cultura atua como uma fonte externa de influência nos comportamentos, que consequentemente influencia o comportamento de cada pessoa dentro da organização, uma vez que cada pessoa traz um outro pedaço do 'mundo exterior' para o local de trabalho.

Coletivamente, o impacto da cultura sobre cada indivíduo cria uma mudança na cultura da própria organização. Trice e Beyer (1993) argumentam que os membros organizacionais lidam com incertezas e ambiguidades, individualmente e coletivamente, com base em atitudes e estratégias que foram influenciadas pela sua cultura.

Sabemos que as decisões tomadas por gestores de diferentes nacionalidades estão sujeitas às influências culturais que esses gestores tiveram ao longo da sua vida. Demonstrar um conhecimento das diferentes culturas habilita-os a estarem mais preparados para competirem com empresas de outros países.

Segundo Hofstede (1993), a cultura, como a programação coletiva da mente, distingue um grupo ou categoria de pessoas de outras. O tipo de valores e a importância colocada sobre esses valores, variam de cultura para cultura, e são muito influenciados por contextos ecológicos, sociopolíticos atuais e históricos. Os valores culturais desempenham um papel significativo na formação de costumes e práticas que ocorrem dentro das organizações. É importante

entender os valores culturais, uma vez que facilita a cada membro da equipe a capacidade para corretamente identificar, entender e dar resposta às diferenças no pensar, sentir e agir dos potenciais membros da equipa ao redor do globo.

Para empresas que incluem membros de diferentes culturas, ter conhecimento e sensibilidade dos valores culturais, é uma necessidade que os gestores de hoje devem ter para que possam gerir as suas equipas multiculturais.

Muitos pesquisadores tentam especular sobre fatores que influenciam conflitos interculturais na gestão. Por exemplo, Chen et al. (2004) concluíram que conflitos interculturais prevalecem em normas de gestão da organização, estilo comportamental dos gestores estrangeiros, respeito pela cultura, desenvolvimento de recursos humanos e distância de poder.

Concluíram também que as empresas multinacionais em comunidades chinesas devem estar preocupadas com a integração da cultura e tentar construir a cultura ' terceira ', utilizando um sistema de gestão baseado na norma, levando em consideração o estilo de gestão baseado no patriarcado.

Yang (2006) sugeriu que a competência da organização e a competência do líder para analisar conflitos interculturais são os fatores mais importantes para a gestão de relações interculturais. Por outro lado, Jin (1989) concluiu que, para evitar conflitos culturais com expatriados, as organizações e os gestores precisam:

- Preparar-se para uma cultura diferente;
- Aprender as convenções de outra comunicação em diferentes culturas;
- Participar em atividades sociais com pessoas de diferentes culturas;
- Ser capaz de aprender com os outros e assumir riscos;
- Desenvolver sensibilidades culturais;
- Reconhecer a complexidade cultural;
- Considerar-se como mensageiros da cultura;
- Ser paciente e compreensivo;
- Ter expectativas realistas;
- Ter a coragem de experimentar o choque cultural.

No caso da China, a cultura nacional é amplamente vista como uma restrição na prática de gestão, tornando-se um desejo crescente entre as organizações a melhoria dos seus conhecimentos sobre as diferenças culturais entre as Nações. Assim, a gestão intercultural nas configurações do trabalho tornou-se uma questão emergente na China, tanto no campo acadêmico, como no campo prático (Dong e Liu, 2010).

Segundo os mesmos autores (Dong e Liu, 2010), para promover a inovação, o governo central chinês têm criado e aplicadas várias programas de recrutamento de talentos voltado para recrutamento de pessoal de outros países, como o curso 'mil pessoas planejam' na década passada, o que reforçou bastante a importância e os desafios da gestão cultural em todos os tipos de organizações na China.

O governo central chinês tem dado muita atenção a pessoas com formação em *cross-cultural*, figurando entre as mais importantes áreas de competência nos próximos dez anos. De igual modo, decidiu dar mais apoio às empresas para recrutarem nesta área os melhores talentos que tivessem à sua disposição, e, portanto, muitas políticas públicas foram definidas em matéria de descoberta, para motivar e desenvolver competências na área da gestão *Cross-Cultural*.

A importância dos gestores estrangeiros conhecerem a maneira como os recursos humanos, nomeadamente os operários, observam a administração, está longe de ser comparável à ocidental.

Para tal conhecimento, era de vital importância os gestores expatriados começarem por estudar a essência da cultura chinesa, uma vez que esta influencia cada ato da população e além de estar enraizada em cada pequeno gesto, que vai desde a maneira como o patrão é visto, à importância de pequenos pormenores, como a alimentação e dormida no caso das fábricas.

## **2.4. A Distância Cultural na Alimentação**

A alimentação é descrita como uma manifestação da cultura de uma nação (Lannon, 1986; Fiddes, 1995; Anderson, 2005; Montanari, 2006; Rozin 2006 in Azar 2011). Fiddes, (1995 in Azar 2011) sustenta também que quem somos manifesta-se no que nós comemos. Anderson, (2005 in Azar 2011) ressalta que consumimos alimentos não só para satisfazer as nossas necessidades de nutrientes, mas também para comunicar, animar ou "afirmar a fé religiosa."

A cultura humana inspira a produção, preparação e consumo do alimento. Além disso, embora os seres humanos sejam capazes de comer qualquer coisa, eles escolhem os alimentos que consomem, com base nas suas próprias preferências.

Rozin (2006 in Azar 2011), descreve a comida como um marcador social que identifica o grupo; a comida é uma arena para fazer contatos sociais, expressando afeto e comunicação. O gosto é citado como um dos principais factores que determinam a escolha do consumidor (Raats et al., 1995 in Azar 2011). Não obstante, Montanari (2006 in Azar 2011) argumenta que, apesar da percepção comum de que a língua é o órgão do paladar, a mente — que é moldada pela cultura — desempenha, na realidade, o papel mais importante na degustação de comida. Rozin (2006 in Azar 2011), afirma também que a cultura é o factor preponderante que influencia a escolha da alimentação humana (ver, por exemplo, Schroeter et al. 2007 in Azar 2011).

Diversos estudos levados a cabo numa perspectiva de marketing indicam que os produtos alimentares que atendem às necessidades de uma cultura específica ou subcultura (Lannon 1986; Fiddes 1995; Anderson, 2005; Montanari, 2006; Rozin 2006 in Azar 2011) tendem a ser mais adaptados ao mercado alvo (Cavusgil e Zou 1994; Cavusgil et al. 1993 in Azar 2011). Isto é devido a diferenças nos gostos, preferências e costumes entre os mercados (Boddewyn e Grosse 1995 in Azar 2011). Percebemos que nas empresas que se esforçam por adaptar os seus produtos a um mercado particularmente diferente, a possibilidade de sucesso é muito superior ao das empresas que têm como estratégia padronizar os seus produtos para todos os mercados. Essas

conseguem uma redução de custos muito grande, porque conseguem ganhar escala e passar essa economia para o consumidor (Azar, 2011).

Citando Johnson et al, (2011), este argumenta que as empresas que adoptam as suas estratégias de marketing e, conseqüentemente, os seus produtos às necessidades dos clientes, conseguem aumentar as suas vendas.

Cavusgil e Zou (1994, in Azhar 2011) dizem que a adaptação de produtos para exportação gera um melhor desempenho para as empresas. Esta afirmação é justificada, no contexto do sector alimentar, por um estudo empírico da exportação de comida italiana para o mercado chinês, em que Huiyueti et al (2008 in Azar, 2011 ) concluem que o desenvolvimento de uma estratégia de marketing eficaz na adaptação de produtos para exportação aos hábitos e sabores dos consumidores, é um factor chave para o sucesso a longo prazo de um exportador de alimentos (Azar, 2011).

Há quem advogue o contrário, Evans et al (2008 in Azar 2011 ) argumentam que adaptando seus produtos para mercados de exportação, as empresas podem enfrentar dificuldades ao competir contra players locais, ou seja, eles "falham ao capitalizar a sua singularidade," o que pode resultar em mau desempenho.

Parte deste trabalho, realizado por Azar, debate os custos versus benefícios dessa adaptação (Azar, 2011).

Para Lindon et al. (2005) a “ *Coca Cola pode variar de país para país, adaptando-se aos gostos locais, bem como a McDonald’s, considerada como um dos maiores símbolos da globalização, apresenta produtos para o mercado local, como por exemplo o McVeggie Burger, criado para a Índia*” (Lindon et al, 2005).

Nesse sentido, pensar em termos locais, na alimentação, pode ser a charneira para o sucesso das organizações quando, pensam na internacionalização das suas marcas (Brito, Melo e Lencastre, 2014).

Contudo, nem todos os autores defendem essa adaptação, como é o caso de Theodore Levit, que no seu artigo publicado no *Harvard Business Review*, em 1983, defendeu que “ *O mundo está se tornando um mercado comum no qual as pessoas – independentemente do lugar em que morem – desejam os mesmos produtos e estilos de vida* ” (Kotler, Philip e Keler, 2006). Levit apoia as empresas

globais que tentam vender o mesmo produto da mesma maneira para todos os consumidores. Segundo Kotler (2006), os críticos de Levit dizem que a sua declaração sobre a globalização deve ser reformulada: marketing global, sim, padronização global, não necessariamente.

As comidas estrangeiras são apreciadas por todos, mas poucos de nós as recordam com tanto carinho e memória positiva como as comidas da nossa mãe, avó ou, quando estamos fora por um período prolongado damos valor a coisas simples como, por exemplo, pão com manteiga.

No caso deste estudo não é fácil encontrar outro elemento identificativo que una o povo chinês como a alimentação. Esta tem um peso muito mais relevante do que a língua, uma vez que na China falam-se centenas de dialetos. Saber adaptar um produto ao gosto e paladar dos consumidores que pretendemos conquistar é fundamental para o sucesso.

## **2.5. A Especificidade da Cultura Chinesa**

Na China, uma questão crítica sobre a cultura é que há ideologias concorrentes, incluindo a cultura tradicional do passado, ideologias da era comunista/socialista de meados do século XX e o socialismo .

A cultura tradicional chinesa é altamente influenciada pelo princípio do confucionismo, que enfatiza as relações interpessoais hierárquicas. Outra teoria é a que foi desenvolvida por Lao Zi, a qual enfatiza a harmonia em que líderes cuidam de seguidores, respeitam a tradição, exibem a moralidade e vivem em harmonia. Mais recentemente, a cultura chinesa foi influenciada pelas filosofias políticas do socialismo e do comunismo. O princípio típico dessa filosofia política é o igualitarismo, ao invés de elitismo. Sob a égide desta cultura, espera-se que os seguidores obedeçam estritamente às decisões dos líderes, e a liderança é mais transacional.

A estrutura tradicional de empresas estatais chinesas restringe a capacidade de um único líder para modificar a cultura organizacional e alarga o âmbito das possibilidades de mudança cultural (Dong e Liu, 2010) .

O autor diz também que a estrutura da organização chinesa consiste em dois sistemas: o sistema de negócios e o sistema do Partido Comunista Chinês (PCC).

O sistema de negócios é semelhante ao sistema operacional de negócios das empresas ocidentais e o sistema do PCC tenta garantir que o trabalho é feito de acordo com o plano central e executa uma função de controlo social.

Atualmente, a China enfatiza uma economia de mercado e a competitividade das empresas (He et al., 2004), e os ecos da competição no mercado chinês contemporâneo podem substituir o tradicional valor colocado em igualdade e harmonia dentro de um grupo.

Os valores culturais chineses têm sido estudados extensivamente por pesquisadores chineses e ocidentais. Muitos estudos levados a cabo por investigadores chineses de Hong Kong, Taiwan e Singapura foram incluídos nos estudos originais de Hofstede (1980).

Muitos desses trabalhos de pesquisa concluíram que o povo chinês que reside em Hong Kong, Singapura e Taiwan demonstra mais distância de alto poder, baixo individualismo, pouca aversão à incerteza e classificações de masculinidade média (Dong e Liu, 2010).

No seu livro *Several Western and Eastern Cultural Values*, Goodman (1995) realizou estudos comparativos entre os americanos e chineses, e concluiu que os chineses receberam pontuação mais elevada no que concerne a dogmatismo, que indica personalidade rígida e mais transparente, no que toca a mostrar sentimentos. Ao contrário os americanos receberam menos pontuação. Os Chineses receberam a menor pontuação na masculinidade.

As características dos orientais incluem dinamismo confucionista, humanismo, integração e disciplina moral. O dinamismo confucionista é uma medida de orientação a longo prazo. Integração é um conceito semelhante a "distância de poder" (Hofstede, 1991). Disciplina moral é semelhante ao 'coletivismo' (Hofstede, 1991). Em comparação com os americanos, os chineses são mais elevados em todos esses valores (Goodman, 1995). O estudo realizado pela conexão da cultura chinesa (1987) mostra que os chineses podem ser caracterizados como altamente identificados com os seus vários *in-groups*, o que significa que os chineses tendem a manter alta a harmonia dentro dos *in-groups*.

A pesquisa de Hofstede concluiu que, ao contrário dos americanos, os chineses estão mais propensos a escolher as decisões de orientação de longo prazo, em vez de decisões de curto-prazo (Dong e Liu, 2010).

Segundo Friedemann et al. (2006) os chineses são também mais propensos a evitar um conflito do que os americanos. Ambos os tipos de comparação podem ser comprometidos por não existir equivalência entre as culturas nacionais.

A distância cultural entre o país de origem e o de acolhimento pode ter influência significativa no sistema de gestão de desempenho, formação e seleção. Shen e Edwards (2004) concluíram que as empresas multinacionais chinesas enfatizam atributos como a educação, o desempenho, gestão ou competências técnicas, capacidade de linguagem e vontade de realizar, atribuições típicas de expatriados. Muitos gerentes distribuem atribuições a expatriadas, com base na sua “*Guanxi*” ou rede de contactos com funcionários pertinentes. Já os indivíduos chineses respondem melhor em grupo em vez de individualmente, focalizando treinamento e feedback (Dong e Liu, 2010).

Os conflitos interculturais representam o maior desafio para os negócios internacionais em qualquer país, e a China não é exceção. Assim, sempre que a estratégia da organização não for executada corretamente, os conflitos interculturais tendem a aquecer e criar problemas fatais.

Yue (2008) argumenta que é o líder inspirador, apaixonado e capaz, que é o mais importante portador de cultura. Os funcionários chineses que trabalham para empresas estrangeiras ou joint-ventures, tendem a gostar de líderes que são tolerantes, profissionais, e que respeitam e escutam as preocupações dos trabalhadores.

Este autor avança também sugestões para resolver conflitos culturais em empresas internacionais chinesas, incluindo o reconhecimento da diferença cultural, estudos de outra cultura, análise transcultural e treinamento, bem como a criação de uma cultura organizacional única que integra uma cultura nacional de ambos os lados.



Embora o governo chinês continue a procurar proactivamente pessoal com competências de gestão cultural - recrutamento e formação em gestão cultural - é notório que existe ainda muito caminho a percorrer.

Embora sejam ministrados cursos sobre cultura, nalguns sistemas de treinamento que transmitem as implicações e as diferenças culturais, foram concebidos e desenvolvidos modelos teóricos que devem ser utilizados para definir as bases, quer dizer, para dar formação sobre como lidar com a gestão da diversidade, desenvolvendo a sensibilidade cultural, bem como as competências necessárias para ter sucesso na formação multinacional de gerentes.

Agora que muitas organizações fazem negócios internacionalmente, poucos têm a vantagem competitiva da sensibilidade cultural, para as necessidades das pessoas e a adequação das intervenções.

Exercer funções de gestão é efetivamente um desafio totalmente novo, tanto no campo político e económico, como em termos de aprender a gerir tradições, cultura e ética de trabalho. (Dong e Liu, 2010).

Muitas empresas estrangeiras têm enfrentado grandes desafios para conseguirem fazer negócios na China, e a maioria das empresas chinesas que fazem investimentos no exterior têm falhado. Temos conhecimento de empresas chinesas que, devido à crise, compram empresas ocidentais mas que ao colocarem na gestão executivos chineses, que não conhecem nem sabem lidar com a cultura dessa organização ou do país de origem dessa empresa, resultam num total fracasso. Este é o caso da marca de automóveis Rover, por exemplo. No entanto, essa política também está a mudar, uma vez que os chineses aprenderam depressa com os erros cometidos e não repetiram o mesmo erro na Volvo.

Regra geral, as empresas que fazem negócios na China esperam fazer progressos e ganhar mercado através de três estágios da gestão transcultural, Cao (2008 in Dong e Liu, 2010). Em primeiro lugar, a empresa recebe informações destinadas a fornecer uma orientação para as normas e práticas da cultura estrangeira; no entanto, essa informação muitas vezes é da autoria do seu próprio pessoal, em oposição ao que está sendo criado pelos funcionários da empresa estrangeira. Em segundo lugar, a empresa espera para imergir na

cultura estrangeira, e na terceira fase, a companhia pretende integrar a cultura estrangeira.

Mas os chineses aprendem rápido e depois do insucesso com a compra da marca inglesa de automóveis “Rover”, mudaram completamente o conceito de gestão das empresas onde investem. Por exemplo na “Volvo” e na “EDP”, eles são os “donos” mas os “patrões” continuam a ser os gestores locais.

O que é que isto significa? Pois bem, significa que eles [os chineses] viram que os nativos conhecem todos os problemas com que se debatem no mercado, a cultural local etc., então limitam a sua intervenção à definição das linhas estratégicas e de investimento.

Já as práticas de contratação devem incidir sobre candidatos que tenham experiência de trabalho em equipas culturalmente diversificadas; devem fazer perguntas nas entrevistas de emprego que revelem que eles próprios são conhecedores da cultura do país.

Baseado em pesquisa transcultural, a formação transcultural deve incluir espaço pessoal (deve-se manter espaço entre as pessoas); terminologia / diferenças de linguagem (e tom de voz); linguagem corporal/maneirismos/gestos; hierarquia de liderança; determinação da liderança; características de personalidade; fornecendo feedback positivo e negativo (como, quando, e fazê-lo publicamente ou em privado), (Dong e Liu, 2010). Quaisquer futuras investigações de *Cross-cultural* de gestão e práticas na China devem seguir vários princípios básicos: ser aplicável, ou seja, construir a única cultura organizacional que está incorporada no país de acolhimento; ser prático: uma vez que existe uma cultura multinacional bem desenvolvida na China, a nova cultura deve se preocupar com ambos os lados; ser sistemático: as práticas de gestão cross-cultural devem ter suporte; ser igual: nenhuma cultura é melhor do que outra; penetração cultural: os dois lados diferentes da cultura têm impacto mútuo; nomeação de mérito e promoção: usar o pessoal local e não apenas talentos do país de origem. Em configurações de chinês, as intervenções de gestão intercultural mais comuns incluem treinamento transcultural, sistema de comunicação cultural e cultura organizacional unificada, (Singh, Nitish, Xhao, Hongxin, Hu, 2003).

Depois de uma breve análise da importância da adaptação cultural ou *cross-cultural*, onde pudemos verificar que sem que esta adaptação seja levada em conta muitos dos projetos de internacionalização podem estar condenados ao fracasso, verificámos também que no que concerne aos recursos humanos e na gestão das organizações que desejam implantar-se na China, quer através de abertura de filiais ou através de joint-venture é de suma importância que tanto os gestores como funcionários expatriados tenham noção da importância que têm, para que os objetivos organizacionais que se propõem sejam levados a bom porto.

## 2.6. O Guanxi

Para explicar o significado de *Guanxi* vamos relatar uma experiência que se passou com o investigador do estudo em causa e um colega de nacionalidade portuguesa, residente em Pequim.

O *Guanxi* é motivo pelo qual muitas das empresas de vinho não conseguem entrar no mercado chinês, mesmo com produtos que têm das melhores relações qualidade/preço do mundo, como é o caso dos vinhos de Portugal.

Depois de fazermos as primeiras feiras em Pequim notámos que algo nos faltava, pois apesar do nosso stand ser um dos que tinham mais interessados durante o certame, onde todos nos diziam: “têm bons produtos”, e ninguém contestava os preços, então o que falhava?

A resposta, à maneira portuguesa, foi que precisávamos de uma “cunha” para entrar na distribuição e que teríamos que pagar luvas desde a alfândega, ao transitário, e até ao dono da cadeia para onde queríamos vender. Ou pagávamos ou então teríamos que ter algum amigo chinês que se “movimentasse” bem, para que nos fosse introduzindo no mercado.

Ao que nós, portugueses, chamamos de uma maneira simplista “cunha” ou subornos, os chineses chamam “*GUANXI*”.

Mas o que é o *Guanxi*? *Guanxi* é uma dinâmica essencial das relações interpessoais chinesas. À letra, *Guanxi* significa relação, mas relação que carrega

expectativas e obrigações, as quais são grosseiramente proporcionais aos favores que se vão fazendo. Mas, é mais do que simples troca de favores e mais do que a nossa “cunha”: as relações são cultivadas com o tempo, como se fossem plantas que para crescer precisam de cuidado e atenção. Se tudo correr bem uma forte conexão florescerá. E os chineses preferem, naturalmente, lidar com pessoas com as quais têm ligação.

“Na China, quem te faz um favor espera um favor teu. E se fazes um favor a alguém podes esfregar as mãos de contente pois um dia chegará a tua vez de cobrar os frutos que semeaste”, ou como diz um provérbio chinês, “quando ajudas o outros ajudas-te a ti mesmo” (Su, Chenting, Littlefield, 2013). Amizade por interesse? Não.

Na China, *Guanxi* é a base sobre a qual os chineses trocam uma vida de favores, recursos e alavancagem nos negócios. O *Guanxi* é considerado uma construção única e um produto de valores confucionistas e do sistema político e socioeconómico contemporâneos na sociedade chinesa (Wong, 2009).

Quem quiser fazer negócios na China tem de desenvolver a sua rede de *guanxi*, por que se não a tiver não é que esteja um passo atrás, está completamente fora da corrida, e era o que nós estávamos no momento. Ou seja, podemos ter o melhor produto, aos melhores preços mas se não tivermos a nossa rede de *Guanxi*, pura e simplesmente não vendemos nada.

Enquanto no mundo ocidental a ênfase é dada às variáveis “o que você sabe,” referindo-se a conhecimentos tecnológicos, incluindo o preço e a qualidade do que é proposto, produto ou serviço, nas sociedades confucionistas a importância é dada a “quem você conhece,” referindo-se a conexões pessoais com as autoridades ou indivíduos. Essas conexões são conhecidas em chinês como *guanxi*, que se acredita ser uma característica marcante que nos pode ajudar a entrar no lucrativo e crescente mercado chinês.

A China é como uma enorme família de várias nacionalidades, nomeadamente com imensos dialetos e sub-raças, mas com um ponto em comum é uma sociedade construída com base no Confucionismo onde as pessoas estão ligadas intimamente em variedades de *guanxi*, como se de uma gigante rede social se tratasse.

Embora muitos tenham o *Guanxi* bem definido e classificado, incluindo o modo de manutenção, bem como sua importância para o negócio na China, a raiz do confucionismo constrói redes de *Guanxi*, o seu mecanismo de funcionamento, e os factores que as tornam sustentáveis e duráveis nas sociedades chinesas, raramente foram exaustivamente discutidos.

A interação de *Guanxi* foi vista por muitos estudiosos como um idiossincrático fenómeno cultural (Lee e Ellis, 2000) onde o confucionismo é a filosofia de vida principal. Na China, o *Guanxi* tem sido um modo de vida desde tempos imemoriais, assim, o investimento pessoal necessário para desenvolver e manter boas relações sociais é aceite como um facto inevitável da vida.

O estatuto social é determinado em grande parte pelo sistema de *Guanxi* ao qual o indivíduo pertence, uma determinação muitas vezes predeterminada pelo “*membership*” composto de uma família extensa. Os chineses esforçam-se para manter relações entre membros de *Guanxi*, de modo estável e harmonioso, já que esta é a base de uma vida inteira de favores, recursos e negócios.

O *WU LUN* materializa as normas básicas de *Guanxi* e é o principal pensamento. O tipo ideal de método é o patriarcado, a piedade filial e o espírito de confiança. a ordem de prioridades em sociedades chinesas. Consiste em cinco níveis: o monarca e seus súbditos; o pai e o filho; os irmãos; os amigos; e, o marido e a esposa (Lee e Ellis, 2000).

O elemento comum no marketing de relacionamento ocidental é o relacionamento mútuo, a qualidade, a permanente relação entre troca de duas partes (Merrileesand Miller, 1999). São identificadas algumas dimensões de confiança, reciprocidade e empatia, onde a confiança refere-se à confiabilidade mútua, a reciprocidade, no termo oriental, está alinhada com a noção de obrigação, de ligação, é usada principalmente em um contexto de business-to-business, referindo-se a interesses em comum com o cliente e empatia, sendo referida a capacidade dos clientes e dos vendedores para entender as necessidades de cada um deles. A confiança é considerada como a fundação e a reciprocidade é considerada como o núcleo de relacionamento no marketing. Quanto à empatia e ligação, a estas tem sido dada menos atenção no literatura de marketing de relacionamento de consumidores ocidentais. No que diz respeito às

suas definições, características e aplicações em marketing de relacionamento contemporâneo, acredita-se que todas estas quatro dimensões merecem uma discussão adicional, no que concerne às diferenças entre as culturas do Oeste-Leste (Su, Chenting, Littlefield, 2013).

Na China, o sucesso do marketing relacional, baseia-se em redes de *Guanxi*. As pessoas fazem negócios apenas com aqueles que conhecem e em quem confiam e aqueles que estão conectados em redes de *Guanxi*.

As relações comerciais são, assim, projetadas para realçar o *Guanxi* e portanto levar a outras oportunidades. Portanto, o *Guanxi* é mantido e reforçado por meio de interação e associação contínua e de longo prazo.

Segundo Wong (2007), os chineses oferecem privilégios para as pessoas que eles consideram como "*Zijiaren*" (honestos), ou como sendo um de deles, mas não necessariamente da própria família e propositadamente mantêm à distância aqueles a quem eles consideram como "*Wayren*" (outsider).

Assim, para os forasteiros envolvidos em negócios com chineses, tentam sempre, arduamente, passar através da "porta" para se tornar um "*insider*". E o código mágico para o conseguir é ter o *Guanxi* atualizado, para poder ser considerado como irmão ou amigo, quer através de refeições, quer dando a cara e assim por diante. Assim, quando estas funções são estabelecidas, o *Guanxi* é definido e confirmado bilateralmente, sendo aso mutuamente acordadas e seguidas, sem necessidade de recorrer a um contrato ou qualquer outro formato de escrita.



Figura 1 – Guanxi

Também segundo Yeung e Tung (1996), o confucionismo incentiva cada indivíduo a tornar-se um "yi-ren" (pessoa justa). Para se tornar um "yi-ren" uma pessoa deve pagar favores e aumentar o valor do favor de dado. O ditado chinês, "se alguém lhe paga uma homenagem com um pé linear, você deve retribuir, honrando o doador com dez metros lineares," capta a essência deste princípio. Com este tipo de filosofia, o *Guanxi* é mais como uma demonstração financeira que nunca se equilibra, mas que existe e é duradoura. De acordo com a teoria da troca social de Peter M. Blau, embora no Ocidente também haja transações sociais de reciprocidade desigual, a inclinação de desvantagem é dirigida para a outra parte e não para o sujeito.

Muito pode ser dito à cerca do *Guanxi*, mas através da minha experiência pessoal, tomei conhecimento que, na China, só somos "alguém" se estamos dentro do *Guanxi* de alguém ou temos a nossa própria rede. Demora muitos anos, como foi o meu caso, para perceber que a nossa relação com pessoas com quem convivemos quase todos os dias termina na mesa do restaurante, e que somos preteridos por outros, mesmo nas coisas mais simples. No entanto, a partir do momento em que somos aceites numa pequena parte da sociedade chinesa, todas as portas nos são abertas.

Por isso, fazer negócio na China, geralmente não é nada fácil, mesmo para organizações de dimensão multinacional. Esta filosofia de interação é válida quer para pessoas, como para organizações.

Existem imensos estudos sobre o *Guanxi*, que estão muito bem documentados e que relacionam a sua origem com as doutrinas de Confúcio, mas a génese milenar da sociedade chinesa mantém esta forma de relacionamento do mesmo modo como se orgulha da sua gastronomia, das relações familiares, da maneira como cuidam dos seus entes queridos falecidos, mesmo que de gerações longínquas, ao contrário dos ocidentais onde os laços familiares terminam nos avôs e, para alguns, nos bisavôs.

Existem inúmeros estudos sobre o que é o *Guanxi* e como este influencia, ainda hoje, a sociedade chinesa.

De referir que, atualmente, as pessoas falam abertamente sobre a importância de manter o “seu *Guanxi* ” uma vez que na era da tecnologia e das redes sociais, juntamente com a alimentação e a língua, este é um dos fatores que distingue o povo chinês de outros povos.

### 3. Metodologia

Segundo Malhotra et al. (2008), a pesquisa de mercado é um dos aspectos mais importantes e fascinantes do marketing.

Para Barracho (2011), nas ciências humanas confundem-se, por vezes, os métodos e as técnicas e, por isso, é fundamental precisar em que quadro teórico têm os métodos o seu lugar e que técnicas permitem operacionalizar os conceitos utilizados. O método, do grego (*methodos*), e a técnica (*techne*) têm no plano etimológico diferentes significados. Método (investigação, inquérito) designa o caminho através do qual se chega a determinado resultado, enquanto a técnica designa diferentes operações ou procedimentos bem definidos e supõe um saber fazer adquirido por aprendizagem. Os dois principais processos que presidem ao método são a análise e a síntese, embora cada ciência tenha processos próprios, consoante o seu objetivo.

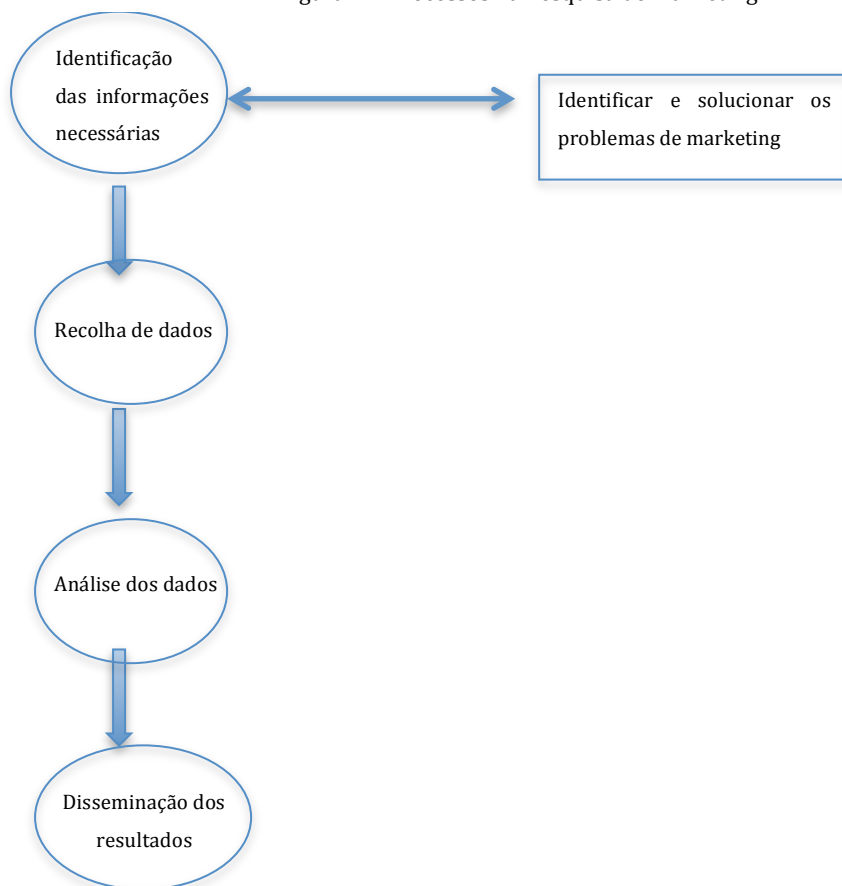


Para melhor compreensão, podemos caracterizar o método e as técnicas da seguinte maneira:

- Método: é simples, caracteriza-se pela unidade e é generalizável.
- Técnicas: são complexas (por vezes), são diversas e múltiplas, são flexíveis, evolutivas e transformam-se conforme os problemas existentes.

Desta forma, a partir daqui passamos para a definição de metodologia e modelos. Por pesquisa de Marketing entende-se a identificação, recolha, análise e disseminação sistemática e objectiva das informações, e esse conjunto de ações é compreendido para melhorar as tomadas de decisão relativas à identificação e à solução de problemas em marketing (Malhotra et al., 2008). Segundo os mesmos autores são identificadas várias fases desse processo.

Figura 2 - Processos na Pesquisa de Marketing



Fonte - Adaptado de Malhotra et al. (2008)

Cada fase deste processo é importante, começando com a identificação ou a definição do problema ou da oportunidade de pesquisa.

A pesquisa de Marketing é sistemática, seguindo um caminho previsível e deve ser exaustivamente documentada. Os dados serão recolhidos, a fim de se poder retirar conclusões, e posteriormente analisados (Malhotra et al., 2008).

Os autores salientam ainda que o processo de pesquisa de Marketing consiste em seis etapas, sendo que cada uma dessas etapas é discutida detalhadamente nos capítulos subsequentes .

- A primeira etapa consiste em definir o problema. Sem que seja claramente definido o problema ao qual nos propomos responder, nenhuma das outras etapas faz sentido . Esta etapa não pode consistir em apenas entender o propósito do estudo mas compreender também as questões elementares que surgem com a identificação do problema.
- A segunda fase consiste em desenvolver uma abordagem para o problema, ou seja, formular uma estrutura e modelos.
- Será na terceira fase que devemos formular um projeto de pesquisa, ou uma estrutura elaborada para conduzir a investigação. É, também, nesta fase, que serão detalhados os métodos necessários para obter as informações essenciais, testar-se hipóteses ou determinar as possíveis respostas às questões da pesquisa.
- Na quarta fase é efectuada a recolha de dados, quer sejam eles quantitativos como inquéritos ou qualitativos como entrevistas .
- A quinta e penúltima fase trata da preparação e análise dos dados. Esse processo incluiu a edição, a cópia e a transcrição dos dados recolhidos . É talvez uma das mais importantes fases de pesquisa de marketing, uma vez que uma falha nesta fase pode comprometer a retirada de conclusões assertivas. Neste processo deve ser verificada a veracidade dos questionários e a sua consistência. É nesta altura que as respostas quantitativas são codificadas para posterior análise estatística.

- Finalmente, na sexta fase, é feita a preparação e apresentação do relatório, que deve ser suportado também por tabelas, gráficos e outros elementos considerados relevantes (Malhotra et al., 2008).

Neste contexto, e na medida em que pretendemos apresentar um foco, iremos definir, em seguida, os objetivos gerais que nos vão permitir desenvolver uma linha de atuação.

### **3.1. Objectivo Principal**

- Perceber a importância da adaptação cultural ao mercado Chinês do *fast food*

### **3.2. Objetivos Específicos**

- Tentar compreender se, na realidade, os consumidores valorizam a adaptação dos produtos ao mercado chinês.
- Compreender como a cultura chinesa deve influenciar o marketing das organizações que pretendem internacionalizar um produto com vista a introduzi-lo no mercado chinês.
- Perceber métodos utilizados pelo caso (s) estudado (s) no sucesso ou insucesso na sua adaptação.
- Perceber como algumas marcas e produtos conseguem uma rápida implantação neste mercado e outras não.

### **3.3. Métodos de Pesquisa**

Os métodos de pesquisa utilizados foram observação, análise documental realizada ao longo de vários anos.

Foi efetuada uma entrevista semiestruturada que é transcrita a seguir, bem como um inquérito exploratório sem cariz científico, devido às dificuldades que se verificaram.

### **3.4. Inquérito**

A recolha de dados foi efetuada por via de inquérito por questionário online, com preenchimento autónomo e anónimo e por uma entrevista estruturada e várias informais.

Para tal, o questionário trata-se de um processo de amostragem por bola de neve, não probabilístico que foi enviado através de um link via e-mail aos contactos de utilizadores da internet do investigador, solicitando-se o sucessivo reencaminhamento do inquérito a outros utilizadores da internet.

O questionário é um conjunto formalizado de perguntas para obter informações do entrevistado. É composto por três objectivos específicos, em primeiro lugar, deve traduzir a informação desejada num conjunto de perguntas específicas que o entrevistado esteja disposto a responder e tenha condições de fazê-lo.

Em segundo lugar, ele tem de ser elaborado de maneira a minimizar as exigências impostas ao entrevistado. O questionário deve motivá-lo a participar na entrevista, sem tendenciosidade nas respostas. E em terceiro lugar, um questionário deve minimizar os erros na resposta (Malhotra et al, 2008).

Este inquérito será meramente exploratório uma vez que na China por razões culturais, os chineses não gostam de responder a inquéritos mesmo os mais “inofensivos” como é o caso deste.

Entre as várias razões que fomos apurando ao longo deste ano é a existência de um certo receio de transmitir ideias e gostos pessoais. Pode-se referir também o incómodo causado por certas questões, nomeadamente o estado civil, idade etc., já que na China nunca se pergunta se vivem em união de facto ou se são divorciados.

A dimensão da população e a dispersão territorial foi um entrave muito grande aliada a todos os outros fatores referidos à obtenção de um número significativo de respostas

Outro problema com que nos deparámos é o facto de que a plataforma normalmente utilizada no ocidente para este tipo de inquéritos - o Google - não é funcional na China, o que nos levou a usar uma local muito parecida que é o site <http://www.diaochapai.com>. Nesta plataforma conseguimos transpor o inquérito que colocaríamos na plataforma da Google. Um facto curioso acerca da mesma é que ela nos fornece outro tipo de informações, como o tempo que demoraram a responder a cada questão, hora, dia etc.

Podemos verificar também a falta de prática e de à vontade que as pessoas que contactámos pessoalmente tinham em responder a inquéritos. Além disso, o simples facto de sermos estrangeiros não facilitou em nada, pelo que nos tivemos de socorrer quase em exclusivo das respostas online.

O inquérito foi realizado numa linguagem simples e bilingue para que os nativos não tivessem dificuldades em responder, uma vez que a pronúncia dos nomes na língua chinesa não é igual ao nome original como nos restantes dos países, e para que os dados recolhidos estivessem em conformidade para posterior tratamento das respostas.

### 3.5. Caracterização da Amostra

Figura 3 - Resumo das respostas



Fonte - Diaochapai

Observamos nesta imagem que 189 pessoas responderam ao inquérito, sendo que 934 receberam e abriram o inquérito. Se levarmos em linha de conta que houve quase 1000 pessoas que leram ou abriram apenas o inquérito e apenas 20% é que responderam, podemos verificar qual é a predisposição dos chineses para responderem a inquéritos, ou seja, conseguimos apenas que 20,24% dos que abriram o inquérito respondessem ao mesmo, demorando uma média de 4: 38 segundos a fazê-lo. Nesta fase procedemos à caracterização da amostra através da análise às respostas obtidas. A análise das 189 observações inclui apenas a variável do género e estado civil. No que se refere a outras variáveis, tais como idade, o nível de rendimento, a situação profissional, habilitações literárias, área de residência, etc. decidimos não colocá-las uma vez que é um questionário exploratório e a maioria dos inquiridos não ia responder a algumas delas, o que tornaria ainda mais imprecisa a sua análise.

Tabela 1 – Perfil demográfico e socioeconómico dos inquiridos (n=189)

Variável	Categoria	Frequência	Percentagem
<b>Género</b>	Feminino	110	58,2
	Masculino	79	41,8
<b>Situação Profissional</b>	Estudante	23	12,7
	Trab. Conta própria	19	10,05
	Trab. Conta outrem	91	51,32
	Desempregado	50	26,46
<b>Estado civil</b>	Casado	76	40,21
	Solteiro	111	50,73
	Divorciado	0	0
	Viúvo	2	1,06

Fonte – Elaboração própria

Relativamente ao género, foi possível concluir que na amostra estudada maioritariamente são mulheres (58,2%), uma vez que os homens representam apenas 41,8% da amostra (Tabela).

No que diz respeito à situação profissional, a grande maioria encontra-se a trabalhar e maioritariamente trabalha por conta de outrem (51,32%) seguido por desempregados que representam 26,46% da amostra, representando os estudantes 12,17% e os que trabalham por conta própria 10,05% respectivamente (tabela).

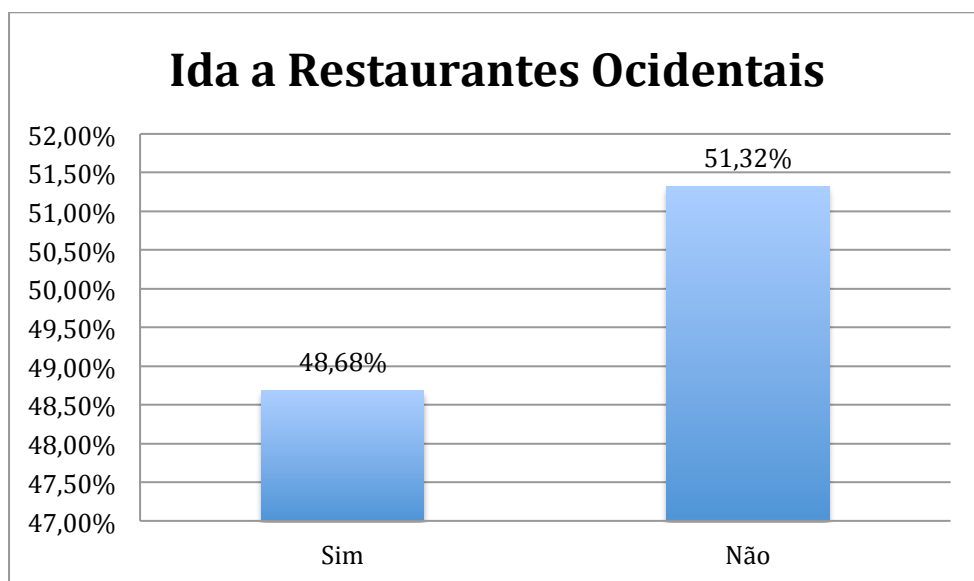
Quanto ao estado civil, conclui-se que 40,21 % são solteiros, 50,73% são casados.

Nesta tabela apresentamos os dados como é usual na análise dos inquéritos, contudo no inquérito original, não se utilizou o termo união de facto porque não é pergunta que se faça diretamente a um chinês.

Atualmente os chineses vivem quase todos em união de facto até ao momento em que querem ter filhos. Só nessa altura é que casam, uma vez que a lei chinesa não permite registar as crianças sem que os pais sejam casados legalmente.

Outra curiosidade que podemos destacar é termos 0% de divorciados. Não sabemos se na realidade algum dos inqueridos que respondeu é na realidade divorciado, mas mesmo que o seja a probabilidade que respondesse a este estado seria diminuta.

**Gráfico - Já foi ou vai a restaurantes ocidentais como Pizza Hut, McDonald's ou KFC na China - (n=189)**



Fonte – Elaboração própria

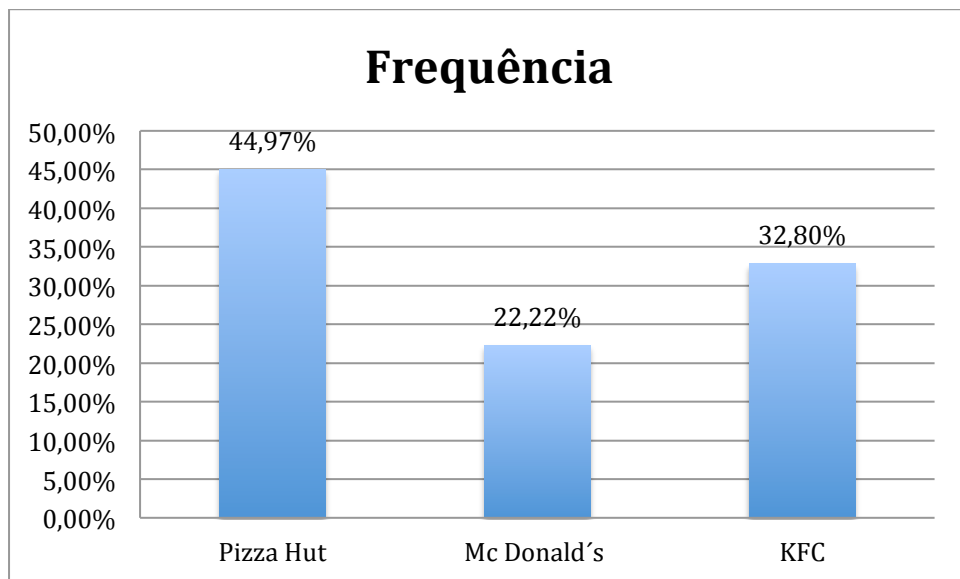
A primeira pergunta foi se iam ou já tinham ido a restaurantes ocidentais como Pizza Hut, McDonald's ou KFC. Verificámos que a maioria ainda não tinha ido a nenhum destes restaurantes.

Podemos aferir que a maioria dos inquiridos (51,32%) ainda não foi ou conhece os restaurantes ocidentais, pelos quais perguntámos se iam ou já tinham ido, visto que apenas 48,68% o tinham feito.

O facto de termos optado por não perguntar as idades não nos deixa concluir se a percentagem maior dos que frequentavam estes restaurantes corresponderia aos mais jovens.



Gráfico 1 - Dos restaurantes mencionados qual o que vai com mais frequência?– (n=189)

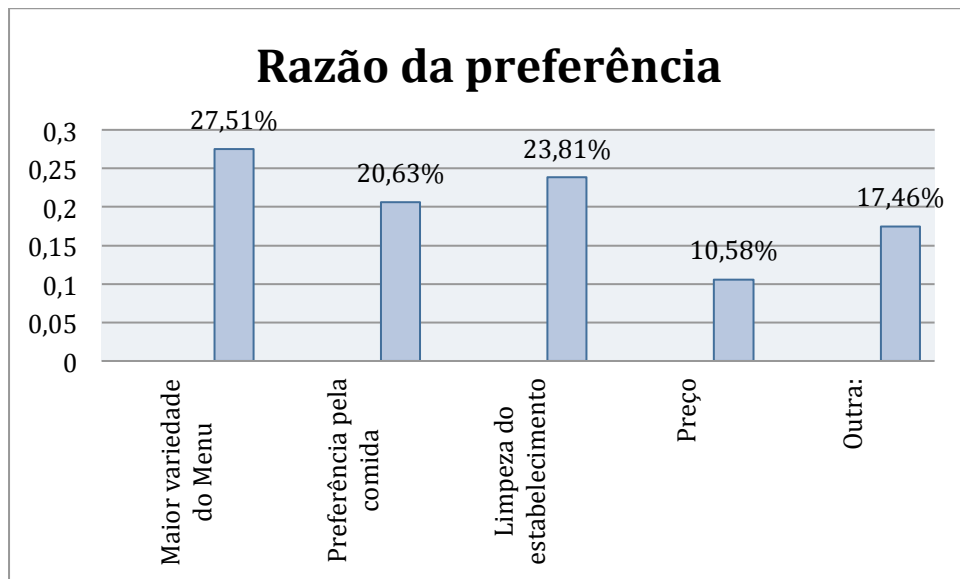


Fonte – Elaboração própria

O restaurante mais frequentado dos que dizem ir a estes restaurantes é a Pizza Hut com 44,97%, depois a KFC, com 32,8% e por fim o menos frequentado é a Mc Donald's apenas com 22,22% de visitas.

Na análise que faremos a cada uma das cadeias, analisaremos as possíveis razões de tal preferência.

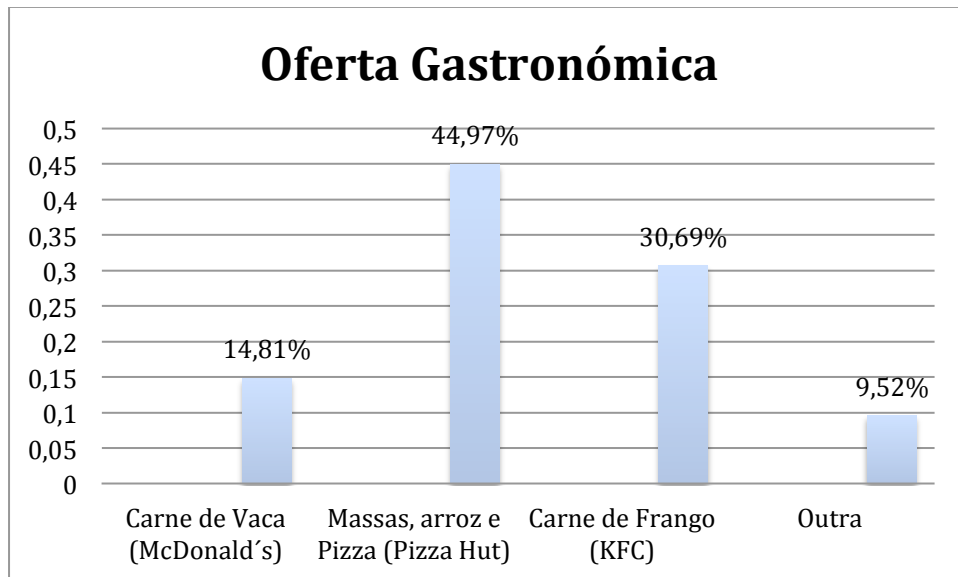
Gráfico 2 - Escolha a razão pela qual tem essa preferência (n=189)



Fonte – Elaboração própria

Quando perguntamos quais as razões da escolha vimos que as diferenças são poucas, mas a variedade do menu com 27,51% das respostas é o factor diferenciador, sendo a limpeza do local a segunda escolha com 23,81% logo seguido pela preferência da comida com um total de 20,63%, e o preço remetido para o factor com menos importância apenas com 10,58%.

Gráfico 3 - - Da oferta gastronómica proposta, o que gosta mais de comer? (n=189)



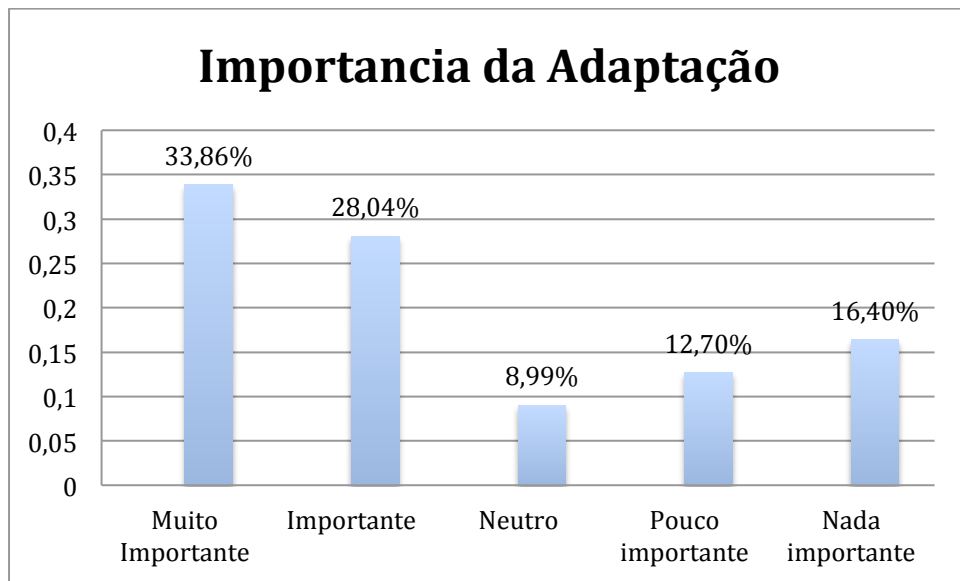
Fonte – Elaboração própria

À pergunta sobre a preferência gastronómica, mais uma vez a oferta da Pizza Hut com quase 45% é o restaurante preferido ficando a KFC com a carne de frango em segundo lugar com 30,69% e em último a Mc Donald's com apenas 14,81% das escolhas.

Juntamente com a escolha do restaurante podemos ver na análise dos menus o porquê destas escolhas.

Na realidade, ao fazermos perguntas muito básicas, como que limitando os nomes do menu quisemos que o inquirido estivesse focado no possível “*core bussiness*” que eles pudessem identificar nos restaurantes mencionados.

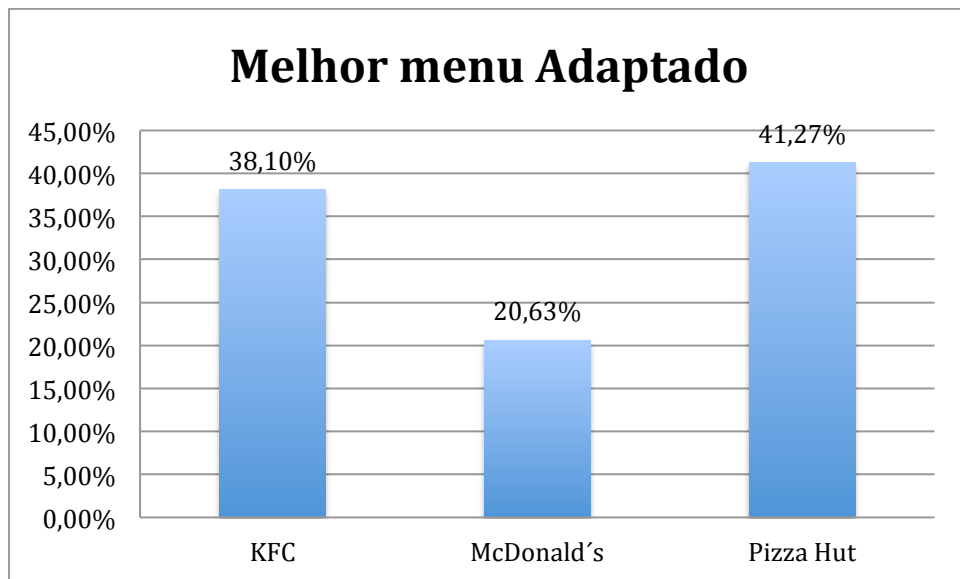
Gráfico 4 - Da oferta gastronómica proposta, qual a importância da adaptação? (n=189)



Fonte – Elaboração própria

Quando foram questionados sobre a importância da adaptação dos menus ao gosto local, verificámos que cerca de 16% não acha nada importante essa adaptação, 12,7% acha que não é importante, sendo que a uma percentagem de 33,86% acha muito importante, 28,04% acham importante e 8,99% consideram muito importante que essa adaptação seja feita.

Gráfico 5 - Dos seguintes Restaurantes qual acha que melhor adaptou o Menu ao gosto local?  
(n=189)



Fonte – Elaboração própria

Quando perguntámos qual dos restaurantes fez melhor essa adaptação os dados não são muito diferente das preferências dos restaurantes, ou seja a Pizza Hutt é quem melhor adaptou os menus ao gosto dos chineses com 41,27%, depois é a KFC com 38,1% e só 20,63% é que acham que quem o faz melhor é a McDonald's.

Como pudemos verificar não conseguimos obter nenhuma resposta a perguntas abertas, tornando difícil extrapolar os resultados deste inquérito para uma análise mais profunda .

Relativamente às perguntas:

- a) em que cidade vive?
- b) o que mais salienta dessa adaptação? (em que desejávamos perceber o que achavam relevante na adaptação feita pelo restaurante preferido)
- c) conhece outro restaurante ocidental na China que ache corresponder a uma melhor adaptação cultural ao gosto gastronómico dos chineses?

as respostas foram completamente nulas.

### 3.6. Conclusão do Inquérito

Na realidade este inquérito é exploratório, uma vez que apesar de estar online há mais de um ano e pedir para ser partilhado, tem falhas que o impossibilitam de servir de suporte a qualquer interpretação de cariz mais científico.

Como já foi referido, nas perguntas sobre demografia não se pergunta as idades, local de residência, rendimento e estado civil real, já que na China a união de facto não tem reconhecimento legal. Estas questões não despertam uma certa desconfiança.

Um dado curioso, como já referimos atrás, é que, por exemplo, dos 189 inquiridos nenhum é divorciado.

Depois temos as perguntas abertas, em que se pode constatar que obtivemos zero respostas, e mesmo que tivesse sido traduzido para a língua chinesa, verificámos desinteresse, ou mesmo medo, uma vez que constatámos que cerca de 1000 pessoas abriram e provavelmente leram o inquérito, mas apenas 189 responderam ao mesmo.

Talvez para se conseguir obter as verdadeiras respostas que desejaríamos tivéssemos que efetuá-lo na rua e cara a cara com as pessoas, o que por razões óbvias não era fácil, nem prático, já que obrigaria a deslocações a várias províncias e teria custos elevados.

Abordámos também a possibilidade de contratar uma empresa local que se dedica a este tipo de trabalhos mas quase todas as pessoas com quem falámos foram unânimes ao afirmar que as respostas iam ser fabricadas apenas para cobrarem o valor do trabalho, o que se traduziria também em falsas conclusões.

Na China, é à mesa que se tomam as decisões e se criam laços. Comer com a família, os amigos e colegas de trabalho é uma parte importante da construção de relações informais, que podem evoluir para relacionamentos mais formais.

Para manter a harmonia do grupo, os indivíduos fazem escolhas dentro de normas de consumo de alimentos determinadas por grupos sociais, incluindo amigos e familiares. Alguns chineses não se importam de comer alimentos estrangeiros, desde que essa harmonia seja mantida (Tsao, 2012).

Numa análise ligeira verificámos que 51,32% nunca foi a um restaurante ocidental, o que para quem conhece os hábitos alimentares e gostos dos chineses peca por escassa.

Segundo Tsao (2012), tem sido observado famílias chinesas a frequentarem restaurantes de *fast food* por um período de 30m a várias horas, mantendo a tradição de convívio à mesa, mesmo que estes restaurantes não tenham essa funcionalidade.

Muitos consumidores chineses usam marcas estrangeiras como símbolos de status porque cria uma fronteira entre as pessoas que podem pagar o preço e aqueles que não podem (Finkelstein, 1998 in Tsao 2012). Isto representa uma experiência de jantar moderno que agrada ao consumidor chinês. No entanto, para uma percentagem maior do povo chinês comer *fast food* serve para economizar tempo, em vez de poupar dinheiro (Anderson e He, 1999 in Tsao 2012).

Por exemplo, os restaurantes do McDonald's em Hong Kong trazem uma nova cultura de consumo e de status, que está na moda. Os americanos exportam a sua experiência de jantar popular para a Ásia Oriental para que o consumo de alimentos se estenda para além da satisfação das necessidades fisiológicas. Comer no McDonald's tornou-se uma experiência comum, que se misturou com a paisagem de Hong Kong (Watson, 1997 in Tsao 2012).

Os restaurantes americanos de *fast food* não vendem apenas alimentos, mas também a experiência de uma refeição moderna. A modernidade passou a simbolizar uma variedade de significados, que incluem a previsibilidade, segurança, conveniência, familiaridade, santuário, limpeza, modernidade, e conexão ( Watson , 1997 in Tsao 2012). A moderna experiência de jantar apela ao novo consumidor chinês ( Finkelstein , 1998 in Tsao 2012).

No entanto, apesar de fazer estas considerações, o mesmo autor nos diz que a gastronomia local é sempre a preferida, desde que esteja disponível.

### **3.7. Entrevista**

Com o objetivo de complementar a análise referida previamente, pretende-se realizar uma entrevista (análise qualitativa) com o objetivo de alcançar uma compreensão qualitativa das razões subjacentes à realidade existente, ou seja, perceber, através de um outro método de análise o que está a ser feito de forma errada e porquê.

Assim sendo, a partir deste ponto pretendemos definir e compreender a pesquisa quantitativa e qualitativa, com foco nos pontos que pretendemos utilizar, pesquisa documental e entrevista, respetivamente.

Segundo Malhotra et al (2008) é frequente a pesquisa qualitativa observar uma revisão das fontes internas e externas de dados secundários. Ela é geralmente usada para definir o problema com mais precisão, formular hipóteses e identificar ou esclarecer as variáveis-chave a serem investigadas na fase quantitativa.

Embora a pesquisa qualitativa seja exploratória por natureza, ela acaba por resultar em dados primários, porque é realizada com o propósito específico de levantar o problema em causa. Por outro lado, a pesquisa quantitativa apresenta uma melhor visão e compreensão do problema, Malhotra (2008).

A entrevista é um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou em grupos, com várias pessoas cuidadosamente selecionadas, cujo o grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na



perspectiva dos objectivos da recolha de informações (Ketele., Xavier e Brito, 1999).

Nesta metodologia de investigação os autores Wender e Schoeple, Pourtois e Desmet (1988 in Hebert, M. et al 2005) recomendam que a entrevista deve ser o primeiro passo de investigação, precedendo a outras técnicas de recolha de dados (observação e inquéritos). A entrevista é um método de investigação que pode ser utilizada não só como complemento como também de forma independente (Powney e Watts, 1987 in Hebert, M. et al 2005).

Segundo os autores, descrevem as várias tipologias da metodologia de recolha de dados:

- **Entrevista orientada para a resposta** – Neste tipo de entrevista cabe ao entrevistador o controlo do processo de entrevista, caracterizada pelo formato pré definido ou estrutura já definida pelo entrevistador.
- **Entrevista orientada para informação** – Tenta-se aferir a percepção do entrevistado, sem qualquer tipo de estruturação prévia por parte do entrevistador (Powney e Watts, 1987 in Hebert, M. et al 2005).
- **Entrevista não diretiva ou livre** – Não existe guião pré-definido, o entrevistador dá liberdade ao entrevistado de colocar o seu ponto de vista ao longo do processo de entrevista, sendo usual o uso de perguntas abertas para a continuidade do discurso do entrevistado (Powney e Watts, 1987 in Hebert, M. et al 2005 e Barañano, M. A. 2008).
- **Entrevista clínica** – Semelhante em traços gerais à entrevista orientada para a resposta, a entrevista clínica caracteriza-se pela formulação de questões que permitam a observação e recolha de informação, no decorrer de uma ou várias entrevistas, relativas ao ponto de vista do entrevistado de um assunto ou hipótese considerada inicialmente pelo investigador/entrevistador (Powney e Watts, 1987 in Hebert, M. et al 2005).
- **Entrevista diretiva** – A abordagem de um assunto previamente determinado para o objetivo de investigação é o que se destaca deste tipo de entrevista. Nesta tipologia realça-se a existência de questões mais ordenadas e estruturadas, contribuindo para uma maior rapidez do processo e uma maior extensão no número de entrevistados (Powney e Watts, 1987 in Hebert, M. et al 2005, Ketele, Xavier, 1999 e Barañano, M. A. 2008).
- **Entrevista semi-estruturada** – Nesta tipologia de entrevista, o investigador propõe uma estrutura temática para que o entrevistado tenha um discurso aberto (Ketele, Xavier, 1999 e Barañano, M. A. 2008)

Para o nosso processo de investigação considera-se como metodologia adequada a entrevista semiestruturada, dado que desta forma permitirá encadear as temáticas abordadas na investigação, sem perder o foco nela incutida. Para uma melhor compreensão, expõe-se em anexo o guião de entrevista planificada para a recolha de informação por esta metodologia qualitativa.

O guião vai centrar-se em tentar assim obter melhor compreensão das estratégias que os gestores de marketing encarregados pela internacionalização usam ou usaram na adaptação dos seus produtos.

A Entrevista semiestruturada tem um guião, com um conjunto de tópicos ou perguntas a abordar na entrevista.

Deve ser dada liberdade ao entrevistado, embora não se deva deixá-lo fugir muito ao tema. O guião da entrevista pode ser memorizado.

Como enquadramento expomos o objetivo geral deste estudo, o qual é *Perceber a importância da adaptação cultural ao mercado Chinês*. Assim sendo, e como forma de esclarecer este tema, dividimos a nossa análise em três objetivos específicos já apresentados. Desta forma, e depois da realização de uma revisão bibliográfica que nos permitiu estudar e aprofundar o conhecimento relativamente ao tema; e da definição de uma metodologia de estudo que nos permita desenvolver um estudo focado e orientado para as necessidades que consideramos serem as essenciais para o mesmo, desenvolvemos e damos resposta aos objetivos específicos que nos propusemos.

Convidámos o Prof Michael Fung, mestre na língua e cultura chinesa, neste momento a desempenhar as funções de consultor na empresa MAST INK LIMITED em Hong Kong.

O Prof. Michael já colaborou com diversas empresas ocidentais e chinesas na análise de produtos para o mercado chinês, nomeadamente alimentar, além de ser docente em cultura e língua chinesa, mandarim e cantonês.

O meio pelo qual tivemos o primeiro contacto com os nossos entrevistados foi através do Hugo Freitas, português a viver em Pequim e ex-

colega do Prof. Michael num instituto privado nessa cidade, através do qual enviámos o guião da entrevista em anexo e também pelo qual combinámos um jantar que serviu para que o Prof. Michael nos respondesse à entrevista.

Tal como referido, obtivemos resposta às perguntas previamente enviadas, num jantar que decorreu em Novembro passado, a quando a nossa deslocação a Hong Kong.

Quadro 1 - Entrevista ao Prof. Michael Fung

Questão		Professor Michael Fung
<b>Objectivo: Compreender a forma como alguns países ocidentais conseguiram introduzir hábitos alimentares no país como a China.</b>		
PARTE I	<b>Q1. Quais os países que mais têm influenciado a alimentação da China?</b>	Podemos dividir essa questão em duas épocas, a primeira a quando a abertura dos meios de comunicação chineses ao exterior e a época em que vivemos atualmente
	<b>Q2. Como assim? Desde que época podemos notar a influência desses países?</b>	Na televisão chinesa só passavam filmes autorizados e realizados na China, nomeadamente alguns de guerra contra os japoneses que ainda hoje passam, realizados pelo ministério da defesa que tinha como objectivo não deixar esquecer a invasão chinesa e manter o país unido ao partido. Com a autorização mesmo que censurada da exibição de filmes ocidentais e depois da abertura dos cinemas, aí a alimentação ocidental entrava nas casas dos chineses através dos filmes.
	<b>Q3. Então na sua opinião qual o país ou países que mais tem influenciado a alimentação dos chineses?</b>	Na minha opinião, influenciado a nível geral? Nenhum porque os chineses decididamente não gostam da comida ocidental, o que não quer dizer que não comam. Acontece que a franja mais informada, que viaja e que tem mais possibilidades económicas tem como que por moda adaptado alguns costumes alimentares ocidentais. Quanto aos países que mais se destacariam podemos dizer que

		são os estados Unidos, a França e a Itália.
	<b>Q4 Existem novos países a criar essas influências?</b>	Podemos dizer que o grande encanto pelo ocidente está a desvanecer-se devido à sociedade de informação, hoje em dia países como o Japão e a Coreia são de longe os "ídolos" dos chineses, principalmente os Coreanos
<b>Objectivo: Qual a chave para novas marcas terem um sucesso semelhante às que estudamos?</b>		
PARTE II	<b>Q5. Porque acha que a Mc Donald's, KFC e Pizza Hut conseguiram atrair tantos consumidores sendo que a alimentação da sociedade chinesa não tem nenhuma semelhança?</b>	Por várias razões, a primeira é que o <i>fast food</i> tem origem na China, como assim? Veja os chineses, coreanos, tailandeses etc., não temos paciência para esperar tanto tempo como vocês pela comida. Já viu em quanto tempo os restaurantes chineses preparam uma refeição? Ainda vocês estão nas entradas já nós estamos a pagar. Depois porque a entrada da McDonald's e da Coca-Cola foi como um pouco de liberdade, foi como ir ao ocidente sem sair da China. Essas foram as razões principais, se juntarmos a forte publicidade, ofertas, descontos, que os chineses adoram promoções e descontos, temos todos os ingredientes para o seu sucesso.
	<b>Q6. Até que ponto os restaurantes tradicionais têm perdido com a proliferação deste fenómeno?</b>	Na realidade não creio que têm perdido clientes uma vez que estão sempre cheios e continuam a ser os preferidos, acredito que o <i>fast food</i> ocidental, tal como o moderno <i>fast food</i> chinês serve para uma refeição rápida, mas se verificar com a abertura do Kung Fu ( <i>fast food</i> chinês) e outros os ocidentais têm tendência a perder mercado.

**Objectivo: Perceber como o *fast food* ocidental nomeadamente as marcas que estão sob estudo conseguiram uma tão grande implantação no mercado chinês.**

PARTE III	<p><b>Q7Na sua opinião o que deve um gestor de marketing ou de produto pensar sempre que desejar implantar um produto, que pode ser alimentar ou não, ao mercado chinês?</b></p>	<p>Veja bem, para isso temos que perguntar porque os chineses mesmo com calor e a comer peixe só bebem vinho tinto? Pois bem, se virmos sempre que um filme mostra alguém a beber sempre vinho tinto e francês, logo para os chineses vinho, é francês e apenas tinto. Resumidamente com isto quero dizer que um gestor que queira adaptar um produto ao nosso mercado tem que conhecer um pouco da nossa cultura, e caso o seu produto já seja nosso conhecido tem que equacionar se vai de encontro ao que para nós é o padrão ou não, se for é mais fácil se não vai ser muito difícil. Temos que ter em conta a que existem excelentes produtos de todos os países como é o caso do vosso, mas como ninguém sabe onde e o que é Portugal, têm que vender primeiro o país e depois os produtos. Temos o caso recente da Coreia, para os nossos jovens o melhor da beleza, o estilo de vida etc. está na Coreia do Sul, porquê? Porque primeiro fomos inundados com filmes coreanos, cantores (na China ouve-se muita música coreana) e as operações plásticas realizadas na China são sempre para imitar ídolos coreanos, sobretudo cantores ou atores.</p>
	<p><b>Q8. A nível geral, se falarmos de produtos, pessoas ou empresas, acha importante essa adaptação?</b></p>	<p>Com certeza, adaptação cultural não serve apenas para vender mais mas para fazer com que os povos se compreendam e se dê melhor. Imagina eu ir para sua casa e comportar-me como me comporto na minha? Não, na sua casa tenho que me adaptar porque sou convidado e não posso chocar os anfitriões por muito que me</p>

		pareça que comer com talheres é estranho e nada prático, por exemplo. Essa adaptação deve ser o primeiro estágio que alguém deve levar em conta antes de pensar sair de casa ou do seu mercado
--	--	--

Ao longo deste último ano, em que colocámos o inquérito a decorrer, fomos tentando falar com as pessoas do nosso círculo de relações na China, mais propriamente na cidade de Guangzhou e Shengzhen na província de Guangdong. No entanto, sempre que tentávamos compreender qual dos restaurantes eles gostavam mais e os motivos patentes nas respostas tinham tanto de surpreendentes como de confusos.

Por exemplo, perguntei a uma funcionária da empresa que nos representa chamada Tina Lee o que é que ela mais gostava?

Primeiro: um ponto comum é o facto de que os jovens em idade adulta vêm a comida fast food, especialmente a americana, como pouco saudável e só em último caso é que lá vão, normalmente por falta de tempo ou por “imposição” dos clientes estrangeiros que não gostam de comida chinesa.

Estando perante esta possibilidade, a preferência vai para a Pizza Hutt porque tem sopas quentes, arroz e massas, ficando a pizza para última escolha devido ao queijo.

Depois da Pizza Hutt, a escolha recai sobre a KFC que oferece no seu menu duas coisas que os chineses gostam muito: frango e picante. A KFC na China é muito mais picante que na Europa e Estados Unidos.

A KFC foi a primeira cadeia do grupo Yumi a abrir lojas na China e a que está por todo o lado. Esta oferece também arroz na sua ementa.

A McDonald’s é sem dúvida a última alternativa para a Tina, uma vez que não aprecia a carne de vaca e o “formato” de hambúrguer.

Contudo, existe um evidência curioso na sua resposta: para ela a McDonald’s é a única verdadeiramente americana. Esta associação deve-se à influência da televisão e à evidência de ter sido a primeira cadeia de fast food a chegar à China.

Como referiremos também na análise aos restaurantes, a McDonald’s mantém intacta a imagem original e possui o menu mais parecido com o

americano, sendo que nos últimos dois anos tem introduzido o frango tipo KFC para conquistar mais clientes.

Quando lhe pergunto: afinal qual gostas mais? a resposta é McDonald's porque é a original.

Já para o David Ran da cidade de Quangzhou, província de Fujian, o que mais gosta também é a Pizza Hutt, pois ele come pizza. No entanto, aprecia mais a limpeza da McDonald's.

É notório que as pessoas com quem fomos falando ao longo deste ano demonstram uma inclinação para a Pizza Hut e KFC, quer pela forte e aguerrida publicidade, quer pelo tipo de alimentos que oferecem. No entanto, no que toca ao local onde preferem ir com as crianças, tal como cá, as que estão em idade de brincar preferem, como é óbvio, a McDonald's uma vez que esta cadeia está associada à Disney, à Mattel e outras, que lhe confere a possibilidade de oferecer nos menus para os mais novos, os brinquedos promocionais de filmes recentes. A McDonald's é também referida muitas vezes pela sua limpeza, e o conceito de cozinha aberta a qual os clientes podem visitar, reforça essa percepção que os chineses têm dessa cadeia de restaurantes.

#### **4. ANÁLISE À COMUNICAÇÃO DAS EMPRESAS EM ESTUDO NA CHINA**

Conforme referido, ao longo dos últimos anos de visitas à China, reparei que os menus da KFC e Pizza Hut, em especial, iam mudando a um ritmo fora do que estava habituado a ver em Portugal e noutros países europeus.

A Pizza Hut tinha a oferta de Pizzas limitada a duas páginas num menu que mais parece um livro.

A KFC começou por oferecer arroz como acompanhamento ao frango e depois vieram as sopas.

Ao contrário a McDonald's mantinha a sua oferta no que nós conhecemos no ocidente. Estas mudanças aliadas ao interesse que sempre me despertou perceber o trabalho que estaria por de trás dessa adaptação ao gosto dos chineses, está na base deste trabalho. Fui recolhendo menus e tirando fotos, especialmente no metro de Guangzhou onde tanto a KFC como a Pizza Hut cobrem paredes inteiras com a sua publicidade, e, essa publicidade quase sempre é com imagens de comida “não convencional”, ou seja diferente do que nós conhecemos.

##### **4.1 Pizza Hut**

A Pizza Hut, segundo a comunicação oficial da Yum Brands Inc, proprietária da cadeia de fast food, foi a primeira marca a introduzir a pizza e o estilo de restaurante casual na China, em 1990. Hoje a Pizza Hut está presente em cerca de 350 cidades chinesas com mais de 1300 restaurantes.

Desde 2001 tem um serviço de entrega ao domicilio em mais de 28 cidades, esperando crescer rapidamente.

Se analisarmos a expansão da Pizza Hut, podemos verificar que mantém a decoração de estilo ocidental e um menu ainda marcado por alguma oferta internacional como a Pizza, apesar de que esta adapta ingredientes preferidos dos chineses como carne de porco, vaca e frango.



É normal vermos chineses a comerem fruta que vão buscar à zona das saladas ao mesmo tempo que ingerem o prato principal.

A Pizza Hut teve o cuidado, como “restaurante” que pretende ser ao atrair famílias inteiras, em poder oferecer um menu mais adaptado ao gosto dos chineses, em especial dos mais velhos, uma vez que a Pizza tem um ingrediente que é o queijo, que não é de todo apreciado pelos chineses mais tradicionais.

Figura 4 – Página do menu da Pizza Hut



Fonte- site da Pizza Hut China

Podemos observar na figura anterior que a apresentação está mais de acordo com o estilo ocidental, mas vai ao encontro do que deve ser uma refeição chinesa, que normalmente é composta por muitos pratos e não um ou dois como no ocidente. Asas de frango, bem como marisco, são presença obrigatória, como iremos verificar também na KFC e Mc Donald's.

Figura 5 – Página do menu da Pizza Hut



Fonte- site da Pizza Hut China

Na continuação da imagem anterior vemos que as entradas ocupam uma grande parte do menu da marca.

O polvo frito, bem como os Spring Rolls. estão também presentes no menu, numa tentativa de satisfazer os possíveis clientes que não se identifiquem com a oferta tradicional de um restaurante internacional.

É comum vermos, nos restaurantes que a cadeia Pizza Hut tem na China, consumidores jovens, atraídos pelo facto de serem estrangeiros e possuírem um ambiente mais moderno e acolhedor do que um restaurante tradicional. De igual modo, os empresários levam aí os seus clientes ou fornecedores que não gostam da comida tradicional chinesa, pois podem também encontrar algo diferente para comerem.

Figura 6 – Página do menu da Pizza Hut



Fonte- site da Pizza Hut China

Como referimos acima, a decoração dos restaurantes tem uma imagem marcadamente ocidental, moderna e relaxante, em nada semelhante aos restaurantes típicos chineses.



Figura 7 – Página do menu da Pizza Hut



Fonte- site da Pizza Hut China

Figura 8 – Página do menu da Pizza Hut



Fonte- site da Pizza Hut China

A presença da carne na pizza, de uma maneira pouco comum no ocidente, marca o esforço da adaptação ao gosto dos chineses. No entanto, apesar de ser um componente alimentar importante, só há relativamente poucos anos é que é acessível à maioria da população chinesa, principalmente a carne de vaca.

As Pizzas tipo “Margarita”, “Quatro estações” e outras típicas, apenas com azeite, não fazem parte do cardápio da Pizza Hut China, uma vez que, tal como referido, os chineses gostam de pratos que encham o olhar e não são apreciadores de queijo, não conhecem o azeite, nem têm referências da alimentação Mediterrânica.

Tem que haver um esforço da parte da Yum para dar um certo colorido às pizzas, já que se compararmos estas com uma refeição tipicamente chinesa, é grande a variedade de pratos.

Figura 9 – Página do menu da Pizza Hut



Fonte- site da Pizza Hut China

Figura 10 – Página do menu da Pizza Hut



Fonte- site da Pizza Hut China

O arroz, tal como a sopa, não podia deixar de marcar presença numa refeição chinesa.

É muito comum para os chineses, depois de terem ingerido uma refeição num restaurante ocidental, saírem à procura um local, normalmente sítios muito simples, onde servem refeições a muito baixo custo, para comerem uma tigela de arroz branco, que normalmente não tem condimento nenhum nem mesmo sal, porque acham que sem sopa e sem arroz branco, a refeição não está completa.



Figura 11 – Página do menu da Pizza Hut



Fonte- site da Pizza Hut China

Figura 12 – Página do menu da Pizza Hut



Fonte- site da Pizza Hut China

Mas nem só de adaptação ao mercado chinês podemos falar quando nos referimos à Pizza Hut.

Os chineses começaram a comemorar o dia dos namorados, Halloween, aniversários e outras festas tradicionais chinesas na Pizza Hut, pelo que esta desempenha também um papel de aculturar os chineses a tradições ocidentais, ao fazê-lo num restaurante.

Hoje em dia a Pizza Hut é, sem sombra de dúvida, um caso de extremo sucesso na China. De facto, sempre que desejamos ir a um restaurante desta marca em hora de refeições, este está geralmente sempre cheio, chegando as filas a atingir horas de espera.

Estes restaurantes servem também de refugio para os milhares de ocidentais que se deslocam a feiras internacionais e que por motivos culturais, ou porque são vegetarianos, muçulmanos, etc. procuram na Pizza Hut o único local em que confiam para terem uma refeição que, na sua opinião, se assemelhe à sua cultura gastronómica.

Figura 13 - Publicidade ao ano novo chinês



Fonte- site da Pizza Hut China



Figura 14 - Funcionária durante o dia de Halloween



Fonte- site da Pizza Hut China

O objectivo de qualquer organização deste tipo é obter o máximo de lucro possível, e creio que a estratégia da Yumi na Pizza Hut e na KFC é realmente essa, se não vejamos.

A Pizza Hut entrou na China com as pizzas e saladas como normalmente actua no ocidente, mas logo verificou que, se queria conquistar os clientes chineses que não apreciam queijo e saladas porque não comem vegetais crus, tinha que mudar a sua orientação, e, foi o que fez.

Conforme podemos observar nestas imagens retiradas do site oficial da Pizza Hut China, eles oferecem tudo o que os chineses apreciam comer, além de terem vinho para que os mais velhos. Assim, as famílias com mais possibilidades económicas podem também acompanhar os filhos e usufruírem de uma refeição como as que teriam num restaurante típico.

Outro facto curioso é a introdução de alguns elementos só vistos em restaurantes de sushi, agora muito em voga na China, o que denota que a Pizza Hut fará tudo ao seu alcance para conquistar o consumidor chinês.

A Pizza Hut é a única cadeia das três que analisámos que tem passado ao lado dos escândalos que têm afetado sobretudo a McDonald's, em que sucessivas denúncias acerca da higiene e qualidade dos ingredientes têm sido reportadas. Verifica-se que esta cadeia de restaurantes têm tido uma evolução notória no mercado chinês e devido à grande adesão tem também subido os preços, posicionando-se também num patamar muito acima da McDonald's e da KFC, tentando passar uma imagem de restaurante familiar e não de *fast food*. Contudo avizinha-se a chegada de um concorrente de peso, que pelo facto de ser chinês e possuir uma oferta mais saudável, poderá travar um pouco as vendas da Pizza Hut.

#### 4.2. KFC

A KFC é também uma marca da Yum Brands Inc, e é a etiqueta com mais presença no mercado chinês com mais de 4300 lojas por toda a China. Mais do que a Pizza Hut, a KFC comercializa a carne preferida dos chineses, que é o frango e ainda por cima picante. Ao contrário da crença comum, os chineses adoram comida picante devido à influência da gastronomia da província de Shichuan.

Figura 15 - foto da inauguração do primeiro restaurante KFC



Fonte- Yum Inc

A KFC, tal como a Pizza Hut, tem feito um esforço para adaptar o seu menú ao paladar da população chinesa, como podemos observar nas imagens seguintes. Se não estivermos atentos ao logotipo situado ao canto superior esquerdo, é difícil perceber que falamos da KFC que o ocidente conhece.

Figura 16 - Página do menu da KFC



Fonte- site KFC da China

Podemos observar algumas bebidas disponíveis e muito apreciada pelos mais jovens, e o famoso pastel de nata português, largamente introduzido em toda a China pela KFC, mas que ninguém sabe que é originário de Portugal, uma vez que é chamado de “egg tart”, traduzido à letra.

Figura 17 - Página do menu da KFC



Fonte- site KFC da China

Nesta imagem, mais uma vez nos deparamos com um menú quase tipicamente chinês, composto por um prato de algas, sopa com camarão, os famosos “Dim Sam” e uma coxa de frango servida com arroz branco num prato.

Figura 18 - Página do menu da KFC



Fonte- site KFC da China

De referir, a presença de sopas e “Ramen” que são massas em tigela grande, ao estilo japonês, muito em voga neste momento na China.

Aqui podemos verificar que a preocupação da KFC não é apenas adaptar o menú ao gosto dos seus clientes, mas também de acompanhar as últimas tendências ou gostos do mercado, neste caso ao estilo japonês, sendo que o objectivo final é manter os seus clientes presos a si, dizendo-lhes subliminarmente: “aqui também tens o que gostas”.

Podem sempre escolher as sandes ou pedaços de frango, mas também têm à sua disposição as sopas, snacks ou comida mais elaborada.



Figura 19 - Página do menu da KFC

**东方既白** 中式餐饮品牌

我愿意  电子邮件  或  手机号码  抢先收到新品优惠促销等信息 [订阅](#) [订阅须知](#) [联系我们](#) [加入我们](#)

**肯德基的兄弟品牌** 营养早餐 超值正餐 轻松下午茶 品牌故事 关注我们 餐厅查询 [立刻网上订餐](#)

**春季新品**

**新品套餐推荐**

**脆鸡鲜 (例份)** 新

- + 外婆红烧肉
- + 包菜粉丝煲
- + 白饭2碗

每天10:00以后供应

请以洋情为准

**每周一款特价菜 新品尝鲜**

第一周(3.16-3.22)	第二周(3.23-3.29)	第三周(3.30-4.5)	第四周(3.30-4.5)
脆鸡鲜 ¥20	家常豆腐 ¥17.5	外婆红烧肉 ¥22	家常小炒肉 ¥15
第五周(4.13-4.19)	第六周(4.20-4.26)	第七周(4.27-5.3)	第八周(5.4-5.10)
干过花菜煲 ¥15	台式三杯鸡 ¥22	包菜粉丝煲 ¥15	虾仁蒸蛋 ¥14

**品牌故事**

**餐厅查询**

**最新消息**

- 东方既白网上订餐
- 春色正当食 全新春季新品上市!
- 天天半价 每周特惠!
- 7元2件下午茶, 一干一湿随心配
- 熟悉的好味道——鸡汤菜肉大馄饨新鲜上市
- 东方既白优惠券及餐券使用说明

Fonte- site KFC da China

Figura 20 - Página do menu da KFC

**东方既白** 中式餐饮品牌

我愿意  电子邮件  或  手机号码  抢先收到新品优惠促销等信息 [订阅](#) [订阅须知](#) [联系我们](#) [加入我们](#)

**肯德基的兄弟品牌** 营养早餐 超值正餐 轻松下午茶 品牌故事 关注我们 餐厅查询 [立刻网上订餐](#)

**春季新品**

**新品套餐推荐**

**脆鸡鲜 (例份)** 新

- + 外婆红烧肉
- + 包菜粉丝煲
- + 白饭2碗

每天10:00以后供应

请以洋情为准

**每周一款特价菜 新品尝鲜**

第一周(3.16-3.22)	第二周(3.23-3.29)	第三周(3.30-4.5)	第四周(3.30-4.5)
脆鸡鲜 ¥20	家常豆腐 ¥17.5	外婆红烧肉 ¥22	家常小炒肉 ¥15
第五周(4.13-4.19)	第六周(4.20-4.26)	第七周(4.27-5.3)	第八周(5.4-5.10)
干过花菜煲 ¥15	台式三杯鸡 ¥22	包菜粉丝煲 ¥15	虾仁蒸蛋 ¥14

**品牌故事**

**餐厅查询**

**最新消息**

- 东方既白网上订餐
- 春色正当食 全新春季新品上市!
- 天天半价 每周特惠!
- 7元2件下午茶, 一干一湿随心配
- 熟悉的好味道——鸡汤菜肉大馄饨新鲜上市
- 东方既白优惠券及餐券使用说明

Fonte- site KFC da China

Nas imagens anteriores verificamos uma total adaptação da KFC ao mercado alvo, mas salientamos que faz parte da sua venda diária o menú conhecido por nós na Europa e EUA.

#### 4.3. McDonald's

Segundo os próprios, a McDonald's Corporation é a maior cadeia mundial de restaurantes *fast food* de hambúrgueres, servindo cerca de 70 milhões de clientes por dia em mais de 119 países. A nível global a cadeia de restaurantes tem mais de 35 mil lojas, contando com mais de 2000 na China.

Oriunda dos Estados Unidos, a empresa foi fundada em 1940, sendo no início uma churrascaria, propriedade de Richard e Maurice McDonald. Em 1948, eles reorganizaram os seus negócios, transformando-se numa hamburgueria, e utilizando os princípios de uma linha de produção organizada. Em 1955, o franqueado Ray Kroc comprou a empresa e iniciou a expansão a nível mundial.

Só em 23 Abril de 1992 é que a Mc Donalds chega à China, onde abriu a sua maior loja até ao momento - com cerca de 700m<sup>2</sup> - em Pequim. As primeiras lojas foram abertas em grandes cidades como Xangai e Guangzhou.

Figura 21 - vista da inauguração da primeira McDonald's em Pequim



Fonte- site McDonald's da China

Ao contrário da sua concorrente Yumi, a McDonald's não aposta na adaptação dos seus produtos ao gosto gastronómico dos chineses, mas opta por manter o menú internacional.

Contudo, nestes últimos 5 anos, tem optado por lançar edições especiais, ao que se soma o lançamento do McCafé e dos gelados, que contam com uma grande adesão dos clientes.

A maior mudança da McDonald's verifica-se por introduzir nos seus menús o frango frito à maneira da KFC uma vez que o frango é um dos alimentos preferidos dos chineses.

Figura 22 - Página do menu da McDonald's



Fonte- site McDonald's da China



Figura 23 - Página do menu da McDonald's



Fonte- site McDonald's da China

Figura 24 - Página do menu da McDonald's



Fonte- site McDonald's da China

Figura 25 - Página do menu da McDonald's



Fonte- site McDonald's da China

Figura 26 - Página do menu da McDonald's



Fonte- site McDonald's da China

Figura 27 - Página do menu da McDonald's



Fonte- site McDonald's da China

Figura 28 - Página do menu da McDonald's



Fonte- site McDonald's da China

Se fizermos uma análise às imagens do site da McDonald's não será fácil perceber que são da China.

Apenas as tartes, que no ocidente são de maçã ou ananás, aqui indicam ser de um fruto asiático.

Com isto queremos dizer que a McDonald's se mantém igual a si própria sem uma tentativa de adaptação ao mercado. Pode ter sido estratégia para manter a imagem ou uma reação tardia à concorrência, uma vez que, como referimos, em 2013 introduziu o frango tipo KFC para fixar os clientes que preferiam frango e não vinham à McDonald's.

Esta rede de franchising é uma das mais caras da China com valores a serem pagos pelo potencial franchisado a rondar os 700 milhões de yuans ou seja quase 800 mil euros e está neste momento a atravessar uma série de escândalos devido à falta de controlo de qualidade e limpeza da sua cadeia de abastecimento.

Em Julho de 2014 a cadeia de televisão Dragon Tv de Xangai mostrou numa reportagem práticas de higiene bastante más e o fornecimento de carne fora do prazo de validade.

Para quem não sabe, sempre que na China aparece algum problema com produtos locais, não tarda muito a serem divulgadas imagens ou notícias de problemas semelhantes com produtos importados.

Certo é que a imagem da McDonald's ainda não tinha recuperado de outro escândalo com um fornecedor de batatas de Pequim, quando se viu a braços com imagens de funcionários da Shanghai Husi Food a retirarem carne do chão diretamente para processo de embalamento.

O problema das batatas afetou também a sua concorrente KFC, mas a McDonald's é a marca que mais facilmente associam aos Estados Unidos.

Segundo Benjamin Cavender, diretor de pesquisa de mercados da CMR, uma empresa de Xangai, "há uma consciência crescente de que os alimentos fritos e processados, servidos por cadeias como KFC podem não ser tão saudáveis [e]. Isto conduz a um interesse renovado em cadeias chinesas que podem utilizar técnicas de preparação como vapor para alguns pratos".

Segundo a CNBC apurou, numa reportagem realizada em 27 de Julho de 2014, um estudo indicou que mais de dois terços dos internautas chineses já não confiam em cadeias ocidentais e quase 70% disseram que já não vão jantar nos restaurantes envolvidos no recente escândalo.

A importância das vendas para estes grupos americanos num mercado como o chinês é tão grande que as ações refletem logo esses escândalos.

Na China estas falhas pagam-se caro porque existe sempre um sentimento anti-americano mesmo que as pessoas adorem tudo o que é americano, sentimento esse que é aproveitado para realçar o fator de união e de tudo o que é chinês.

As redes sociais chinesas normalmente são implacáveis em casos como estes e infelizmente para a McDonald's, esta empresa tem visto o seu nome associado também a problemas de exploração laboral na China.

Figura 29 - Análise de perdas após escândalo



Fonte - CNBC

Na referida reportagem Brian Nelson, presidente da Equity Research at Valuentum Securities, analisa as perdas que este tipo de escândalos trás para as marcas americanas, sendo que parte dessas perdas são também devido à crescente venda do fast food chinês.

## 5. CONCLUSÕES

A análise das imagens leva-nos a tirar uma rápida conclusão sobre as estratégias de aproximação ao mercado.

Apesar de serem concorrentes em moldes semelhantes no resto do mundo, o grupo Yum, proprietário da KFC e Pizza Hut, achou que a melhor maneira de atingir os seus objectivos, seria uma tentativa de adaptação dos seus menus ao gosto da população chinesa. É prematuro dizermos que o crescente número de lojas é um factor de sucesso, uma vez que depois do litoral e das grandes cidades, estão a voltar-se para o interior, e a extensão continental da China, diz-nos que ainda há muito para crescer.

Segundo o relatório de contas, disponível no sitio oficial da Yum, a empresa americana abriu em 2014, 734 novos restaurantes e tem intenção de abrir, durante 2015 mais 700, contando agora com mais de 4800 restaurantes em 1000 cidades chinesas e orgulhando-se de possuírem mais do dobro de restaurantes que a McDonald's.

No site da Yum, a empresa atribui este sucesso à renovação do menu no primeiro semestre de 2014 e promete lançar mais dois menus em 2015, introduzindo, à semelhança da experiência positiva que estão a ter em Xangai, o conceito: café e pequenos almoços.

No que concerne à Pizza Hut, a informação disponível é que a marca está a recuperar mais rapidamente do que a KFC, na sequência do escândalo que atingiu a empresa que fornece as batatas fritas, quer à KFC, quer à McDonald's, contando agora com 1300 restaurantes em 350 cidades. A administração da empresa refere, no relatório desse mesmo ano, que não avança com a estratégia de expansão, sem que recuperem as vendas, que estão atualmente negativas.

Quanto à McDonald's, a estratégia de marketing da empresa para conquistar o mercado chinês consistiu em manter a imagem e menus originais, incluindo o tradicional Big Mac, McFish e outros. Como referimos, a McDonald's goza da imagem do sonho americano, mesmo que não venda a comida preferida

dos chineses, uma vez que entre carne de vaca e carne de frango, estes preferem a de frango.

Contudo, a primeira adaptação notória, que não foi realizada com o objectivo de agradar ao gosto dos seus clientes, mas para conquistá-los ao seu principal concorrente, consistiu em lançar um hambúrguer de frango picante, à imagem da KFC.

No entanto, a McDonald's, tal como a KFC, está envolvida num dos maiores escândalos que atingiu uma marca alimentar estrangeira. No ano passado, o seu fornecedor Shanghai Husi Food Co., propriedade da OSI Group LLC, foi filmado por uma televisão de Xangai a vender carne fora de prazo misturada com carne boa em boas condições, e, como já foi dito, estas falhas são aproveitadas até à exaustão pelos media, assim como pela concorrência, como a Kung Fu.

Provavelmente, este concorrente não será melhor, nem terá práticas de higiene e controlo melhores do que as adoptadas pela McDonald's ou KFC, no entanto goza um pouco da protecção que lhe confere o facto de ser uma marca chinesa.

No que se refere à adaptação propriamente dita, a estratégia dos dois grupos é completamente oposta, sendo que a Yum está a obter proveito dessa estratégia, quer em volume de faturação, quer em número de lojas franchisadas.

Uma refeição chinesa tem ainda hoje no seu centro o “fan” ou arroz e perifericamente os “tsai”, ou seja vegetais e carnes, sempre com o molho de soja e gengibre presentes.

As normas e valores que regem as preferências alimentares na China são bastantes diferentes do Ocidente. A gastronomia chinesa em geral é conhecida por sua diversidade, flexibilidade e adaptabilidade, sendo uma gastronomia de natureza não-monolítica com um elevado grau de variação e sofisticação (Chang, Kivela, e Mak, 2010)

No que concerne ao *fast-food* americano (já que outros não têm expressão), os chineses na sua maioria restringem o consumo de *fast-food*, quer por razões de sabor, quer por razões de saúde, todos eles preferem a cozinha chinesa sempre que esta é uma hipótese (Tsao, 2012).



No que concerne às marcas estudadas a Kentucky Fried Chicken (KFC) entrou no mercado chinês primeiramente em Pequim em 1987 e McDonald's, 1992, sendo a líder de mercado pelo menos em número de lojas.

É fácil de constatar que quando observamos o *fast food* na China, geralmente os restaurantes estão quase como pegados ou uns em cima dos outros. Acontece que às vezes temos a McDonald's no R/chão e a KFC ao lado com a Pizza Hut no primeiro andar, mas as marcas chinesas como a Kung Fu também, e, observamos os mais jovens até aos 10 anos a preferirem a McDonald's pelos gelados e brinquedos, os jovens na KFC, os jovens mais adultos e famílias na Pizza Hut, devido ao ambiente mais selecionado que proporciona. Quanto aos chineses mais tradicionais, quer por receio de experimentar, quer por não saberem o que escolher, escolhem a cadeia Kung Fu por servir fast food, mas de comida chinesa.

Figura 30 - Restaurantes de *fast food* na China



Fonte- Google imagens



O exemplo do que vemos nesta foto repete-se por toda a China, onde as várias marcas concorrem às vezes montra com montra.

Para quem conhece a China, o comércio por comparação é muito comum, ou seja quando vamos à procura de roupa de senhora por exemplo, temos ruas inteiras só de roupa de senhora e porta com porta, o mesmo se aplica na restauração.

Voltando à importância que os chineses atribuem à alimentação, as pessoas com quem falo não considera o fast-food, em especial a KFC e McDonald's como uma refeição, nem como um restaurante, mas apenas como um lanche.

Tem que ter em conta também que como já foi referido, nem todos os chineses têm a noção que estes restaurantes oferecem uma refeição, mas pensam tratar-se apenas de um snack. Essa percepção ficou registada num estudo efetuado a estudantes universitários de Pequim dois anos após a abertura do primeiro restaurante McDonald's em Pequim, numa pesquisa etnográfica acerca das percepções sobre o McDonald's (Tsao, 2012).

Neste estudo, os estudantes afirmaram que não ficaram saciados depois de comer um hamburger na McDonald's. A maioria deles considerou o fast-food americano, como que um lanche em vez de uma refeição formal, porque alguns dos itens de fast-food se assemelhava a petiscos tradicionais chineses dos vendedores ambulantes na China.

Os factores que para os chineses são importantes na hora de comer uma refeição, tais como o Guanxi, a harmonia, o convívio familiar, e o estabelecimento de relações sociais, não consideramos que os “restaurantes” da McDonald's e KFC um exemplo para outros players que se queiram instalar na China, isto caso não gozem da notoriedade que têm a cultura americana.

Uma refeição chinesa tem ainda hoje o seu centro o “fan” ou arroz e perifericamente os “tsai”, ou seja vegetais e carnes, sempre com o molho de soja e gengibre presentes.

As normas e valores que regem a preferências alimentares na China são bastantes diferentes do Ocidente . A gastronomia chinesa em geral é conhecida por sua diversidade, flexibilidade e adaptabilidade, sendo uma gastronomia de

natureza não-monolítica com um elevado grau de variação e sofisticação (Chang, Kivela, e Mak, 2010)

Contudo em todas as pesquisas que efetuei, em todas as conversas que tive, conclui que, no que concerne ao *fast-food* americano (já que outras não têm expressão), os chineses na sua maioria restringem o consumo de *fast-food*, quer por razões de sabor, quer por razões de saúde, todos eles preferem a cozinha chinesa sempre que esta é hipótese, e é também a conclusão levada a cabo por vários estudos como o de Tsao.

### 5.1. Limitações do Estudo

Ao longo deste trabalho, foram identificadas várias limitações. A primeira foi a impossibilidade da realização de um inquérito mais abrangente, devido aos elevados custos, de tempo e financeiros, uma vez que a dimensão do país e distância, aliados à pouca predisposição dos chineses em responder a inquéritos inviabilizaram um melhor resultado.

No que se refere às entrevistas também foram tentados todos os contactos com os responsáveis de marketing da KFC; Pizza Hut e McDonald's, envolvidos na estratégia do mercado chinês, sem possibilidade de êxito.

A diminuta amostra, a falta de respostas a todas as perguntas abertas também impossibilitaram uma melhor extrapolação dos resultados.

Relativamente à revisão da literatura, também não foram encontrados estudos que se cruzassem a análise a estas três marcas.

Este trabalho para além de ter sido bastante interessante e desafiador, teria ganho maior importância se tivessemos conseguido contornar as limitações acima referidas, tendo possibilitado, sem dúvida, fornecer informações a possíveis interessados na área do *fast food*, sobre a melhor forma de abordar o mercado chinês.

## 6. Recomendações ao Mercado

Por muito que estejamos convictos de que conhecemos bem um povo ou uma cultura, nunca é fácil opinar sobre qual seria a melhor maneira de lidar com esse povo ou essa cultura.

Os chineses são um povo orgulhoso do seu passado milenar, do que ofereceram ao mundo e da grandiosidade da sua cultura. O passado histórico da China remonta a mais de 4000 anos, e sua herança histórica está profundamente enraizada na sua população, independentemente das etnias e línguas que falam.

Este povo orgulha-se de ter inventado, o papel, dado a conhecer a pólvora, a Pizza, a massa e o fogo de artifício entre outros. É comum vermos os chineses com um telemóvel de última geração e usando ao mesmo tempo o seu tradicional colar de fio vermelho com uma pedra de jade. Trata-se de uma tradição, e todos os jovens chineses. Por muito que queiram passar uma imagem de modernidade e usem em pleno as redes sociais, continuam a manter um respeito quase que sagrado aos seus pais e ancestrais.

Devido à influência comunista, a maioria da população afirma que não acredita em Deus. No entanto, nas festas tradicionais cumprem com todos os preceitos budistas. Podíamos escrever páginas e páginas acerca de como a tradição ancestral está enraizada na moderna sociedade chinesa.

Contudo, quando entramos no campo da gastronomia, os chineses, ao contrário da maioria dos orientais, é irredutível na aceitação de alterações ou misturas.

Toda a gente sabe que deve ter uma presença global mas deve pensar local. Acreditamos que essa deve ser a estratégia correcta, contudo, existem diversas correntes completamente opostas. Por exemplo Theodore Levitt, no seu artigo publicado no *Harvard Business Review*, em 1983, afirma que “ *O mundo está se tornando um mercado comum no qual as pessoas – independentemente do lugar em que morem – desejam os mesmos produtos e estilos de vida* ” (Kotler, Philip e Keler, 2006). Contudo, é o mesmo Kotler que refere que os críticos de

Levit dizem que a sua declaração sobre a globalização deve ser reformulada: marketing global, sim, padronização global, não necessariamente.

Sendo assim, as nossas recomendações devem passar por uma estratégia que assente nas seguintes variáveis :

- Deve ser efetuado um estudo profundo do mercado para aferir se os consumidores alvo preferem o produto tal como é originalmente ou se adaptado;
- Tem que se ter em conta se no produto existe alguma vertente algo que ofenda a cultura local, como a fonética, símbolos etc.;
- Deve-se sempre começar por escolher a entrada numa província e não no país todo, uma vez que o desenvolvimento económico chinês não é homogéneo em todo o território, nem sequer os gostos gastronómicos, se falarmos de produtos alimentares, são;
- Pode e deve-se manter o layout, se falarmos de uma loja física, que faça a ponte para o desejo do que é importado, mas adaptar o produto caso seja essa a decisão;
- Deve-se optar pela colocação de uma etiqueta com a tradução e não a impressão da mesma no rótulo, uma vez que se estiver impresso de origem, o consumidor vai pensar que é fabricado localmente e perde o interesse. Caso seja uma etiqueta, ele vai ter a percepção que é mesmo importado;
- Para entrar num mercado com esta dimensão, aconselha-se a escolha de um parceiro que tenha o seu “guanxi” para que seja mais fácil e rápida a expansão;
- Deve-se ter em conta que a lógica chinesa não é a mesma que a ocidental. Por exemplo, por muito que “se lhes venda” os benefícios do azeite eles não têm gastronomia para usá-lo, uma vez que não comem coisas cruas como as saladas e cozinham a altas temperaturas.

Houve um caso que se passou comigo numa viagem de Lisboa para Hong Kong: fiquei sentado numa fila de uma família chinesa, que mal o avião levantou

de Lisboa me ofereceu os típicos pasteis de nata de Belém. Quando lhes perguntei se não gostaram, para meu espanto disseram-me que não, porque para eles os melhores são os que vendem na China, dado que até já existem com recheio de feijão e outros com pedaços de carne.

O que para nós é claro para eles não. Outro exemplo de como a estratégia tem que ser bem pensada e o mercado estudado, é, que por exemplo os chineses não bebem vinho branco, nem mesmo na província de Guangdong, onde a comida é maioritariamente à base de peixe e marisco. Esta é uma província com clima tropical, pelo que seria o vinho branco o mais indicado para acompanhar as refeições. Contudo, para eles, devido à influência da cultura francesa, o vinho deve ser tinto!

## 7. Anexos

### 7.1. Inquérito

11/5/2014

Adaptação Cultural - Formulários do Google

### 市场调查“中国市场文化差异” – Inquérito sobre "Adaptação cultural ao mercado Chinês"

通过这个学术调查我们希望了解国际团和国际公司在中国做的“文化适应中国市场”在什么方面做的好在什么方面做的不太适合中国人的习惯或者文化。谢谢所有中国人朋友们的帮助。

**\*Obrigatório**

1. 在中国你经常去西方餐厅吗？ – Já foi ou vai a restaurantes ocidentais como Pizza Huttz, Mc Donald's ou KFC aqui na China ? \*

Marcar apenas uma oval.

☐ 去 – Sim

☐ 不去或者不喜欢 – Não      Após a última pergunta desta secção, pare de preencher este formulário.

2. 你最喜欢的餐厅是那一个？ – Dos restaurantes mencionados qual o que vai com mais frequência? \*

Marcar tudo o que for aplicável.

☐ 麦当劳 – Mc Donald's

☐ 必胜客 – Pizza Hut

☐ 肯德基 – KFC

### Página Sem Título

3. 为什么你更喜欢这个餐厅？ – Escolha a razão pela qual tem essa preferência \*

Marcar tudo o que for aplicável.

☐ 菜单的选择很多 – Maior variedade do Menu

☐ 菜很好吃 – Preferência pela comida

☐ 餐厅很干净 – Limpeza do estabelecimento

☐ 价格便宜 – Preço

☐ Outra: .....

4. 你最喜欢吃什么？ - Da oferta gastronómica proposta, o que gosta mais de comer? \*

Marcar apenas uma oval.

☐ 牛肉（麦当劳）Carne de Vaca (Mc Donald's)

☐ 面，米饭和PIZZA饼 – Massas, arroz e Pizza (Pizza Hut)

☐ 鸡肉（肯德基）– Carne de Frango (KFC)

☐ Outra: .....

5.

.....

11/5/2014

Adaptação Cultural - Formulários do Google

6. 你觉得很重要把西方菜的味道调一下为了让当地人更容易地适应吗? – **Acha importante a adaptação do Menu ao gosto local? \***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
不太重要 – Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	很重要 – Muito importante

7. 从这三个餐厅里面选一个你觉得它的菜的味道最适合中国人吃 – **Dos seguintes Restaurantes qual acha que melhor adaptou o Menu ao gosto local? \***

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- ☐ 肯德基 – KFC  
☐ 麦丹劳 – Mac Donald's  
☐ 必胜客 – Pizza Hut

8. 什么方面你觉得你选的餐厅做的更好? – **que mais salienta dessa adaptação?**

.....

9. 在中国你知道另外一个西方餐厅或者西方 连锁餐厅你觉得把这些口感的问题处理的更好? 如果有的话, 下边写一下那一个。 – **Conhece outro restaurante ocidental aqui na China que ache corresponder a uma melhor adaptação cultural ao gosto gastronómico dos chineses?**

.....

## 个人资料 – Perfil do inquirido

10. 性别 – **Sexo do inquirido \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ 男性 – Masculino  
☐ 女性 – Feminino

11. 做什么工作 – **Situação Profissional \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ 学生 – Estudante  
☐ 有自己的企业 – Trabalhador por conta própria  
☐ 打工 – Trabalhador por conta de outrém  
☐ 事业的 – Desempregado

11/5/2014

Adaptação Cultural - Formulários do Google

12. 婚姻状况 – Estado civil

寡妇 / 鳏夫

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ 结婚了 – Casado
- ☐ 单身 – Solteiro
- ☐ 离婚 – Divorciado
- ☐ 寡妇 / 鳏夫 – Viúvo

13. 在中国你住哪里? – Em que cidade vive? \*



Com tecnologia





## 8. Bibliografia e Netgrafia

- Azar, G. (2011). Food Culture Distance: An Antecedent to Export Marketing Strategy Adaptation - An Empirical Examination of Swedish and Finnish Food Processing Companies, *14*(3), 17-44.
- Barracho, C. (2011). *Consumo: Abordagem Psicossociológica*. Escolar Editora.
- Brito, Carlos Melo; Lencastre, P. de. (2014). *Novos Horizontes do Marketing*. (P. D. Quixote, Ed.) (1ª ed., pp. 181-184).
- Dong, K., e Liu, Y. (2010). Cross-cultural management in China. *Cross Cultural Management: An International Journal*, *17*(3), 223-243. doi:10.1108/13527601011068333
- Dyne, V., Intelligence, C., e Ryan, A. M. (2012). Cultural intelligence: a review, reflections, and recommendations for future research.
- Fang, S. S. (2005). WORKING WITH FOREIGN MANAGERS: CONFLICT MANAGEMENT FOR EFFECTIVE LEADE. *International Journal of Conflict Management*, 265.
- Hamilton, J. B., Knouse, S. B., e Hill, V. (2008). Google in China: A Manager-Friendly Heuristic Model for Resolving Cross-Cultural Ethical Conflicts. *Journal of Business Ethics*, *86*(2), 143-157. doi:10.1007/s10551-008-9840-y
- Ketele., Xavier, R. e Brito, C. (1999). *Metodologia da recolha de dados fundamentos dos métodos de observações, de questionários, de entrevistas, e de estudo de documentos*. (Instituto Piaget, Ed.).
- Kotler, Philip; Keler, K. (2006). *Administração de Marketing* (12th ed.). Pearson Prentice Hall.

Lindon, Denis; Lendrevie, Jacques; Lévy, Julien; Dionísio, Pedro; Rodrigues, J. V. (2005). *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing*. (Publicações Dom Quixote, Ed.) (14th ed.).

Livermore, D. (2011). *THE CULTURAL Master the One Skill You Can 't Do Without*.

Malhotra, Naresh; Rocha, Isabel; Laudisio, Maria Cecília; Altheman, Édman; Borges, F. mariano. (2008). *Introdução à Pesquisa de Marketing*. (Pearson Prentice Hall, Ed.) (3ª ed.).

Minkov, M., e Hofstede, G. (2011). The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 10–20. doi:10.1108/13527601111104269

Singh, Nitish, Xhao, Hongxin, Hu, X. (2003). Vultural adaptation on the web: A study of American companies' domestic and chinese websites. *Journal of Global Information Management*, 63–80.

Su, Chenting, Littlefield, J. E. (2013). Entering Guanxi: A business ethical dilemma in mainland China. *Journal of Business Ethics*, (February), 199–210.

Wong, M. (2007). Guanxi and its role in business. *Chinese Management Studies*, 1(4), 257–276. doi:10.1108/17506140710828532

Wong, M. (2009). Guanxi Management as Complex Adaptive Systems: a Case Study of Taiwanese ODI in China. *Journal of Business Ethics*, 91(3), 419–432. doi:10.1007/s10551-009-0093-1

Azar, G. (2011). Food Culture Distance: An Antecedent to Export Marketing Strategy Adaptation - An Empirical Examination of Swedish and Finnish Food Processing Companies, 14(3), 17–44.

Barracho, C. (2011). *Consumo: Abordagem Psicossociológica*. Escolar Editora.

Brito, Carlos Melo; Lencastre, P. de. (2014). *Novos Horizontes do Marketinh*. (P. D. Quixote, Ed.) (1ª ed., pp. 181–184).

- Dong, K., e Liu, Y. (2010). Cross-cultural management in China. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17(3), 223–243. doi:10.1108/13527601011068333
- Dyne, V., Intelligence, C., e Ryan, A. M. (2012). Cultural intelligence: a review, reflections, and recommendations for future research.
- Fang, S. S. (2005). WORKING WITH FOREIGN MANAGERS: CONFLICT MANAGEMENT FOR EFFECTIVE LEADE. *International Journal of Conflict Management*, 265.
- Hamilton, J. B., Knouse, S. B., e Hill, V. (2008). Google in China: A Manager-Friendly Heuristic Model for Resolving Cross-Cultural Ethical Conflicts. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 143–157. doi:10.1007/s10551-008-9840-y
- Ketele., Xavier, R. e Brito, C. (1999). *Metodologia da recolha de dados fundamentos dos métodos de observações, de questionários, de entrevistas, e de estudo de documentos*. (Instituto Piaget, Ed.).
- Kotler, Philip; Keler, K. (2006). *Administração de Marketing* (12th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Lindon, Denis; Lendrevie, Jacques; Lévy, Julien; Dionísio, Pedro; Rodrigues, J. V. (2005). *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing*. (Publicações Dom Quixote, Ed.) (14th ed.).
- Livermore, D. (2011). *THE CULTURAL Master the One Skill You Can ' t Do Without*.
- Malhotra, Naresh; Rocha, Isabel; Laudisio, Maria Cecília; Altheman, Édman; Borges, F. mariano. (2008). *Introdução à Pesquisa de Marketing*. (Pearson Prentice Hall, Ed.) (3ª ed.).
- Minkov, M., e Hofstede, G. (2011). The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 10–20. doi:10.1108/13527601111104269

- Singh, Nitish, Xhao, Hongxin, Hu, X. (2003). Vultural adaptation on the web: A study of American companies' domestic and chinese websites. *Journal of Global Information Management*, 63–80.
- Su, Chenting, Littlefield, J. E. (2013). Entering Guanxi: A business ethical dilemma in mainland China. *Journal of Business Ethics*, (February), 199–210.
- Wong, M. (2007). Guanxi and its role in business. *Chinese Management Studies*, 1(4), 257–276. doi:10.1108/17506140710828532
- Wong, M. (2009). Guanxi Management as Complex Adaptive Systems: a Case Study of Taiwanese ODI in China. *Journal of Business Ethics*, 91(3), 419–432. doi:10.1007/s10551-009-0093-1